



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

STRATEGI PENGHIMPUNAN ZAKAT DI YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA

Skripsi

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)

Oleh

HAJAR ALMASUDDINI

NIM. B94216075

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
DESEMBER 2019

PERNYATAAN OTENTISITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hajar Almasuddini

NIM : B94216075

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul *Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya* belum pernah diajukan kepada lembaga pendidikan manapun untuk mendapatkan gelar akademik apapun. Skripsi tersebut benar-benar hasil karya mandiri penulis dan bukan merupakan jiplakan atau plagiasi karya orang lain.

Apabila di kemudian hari diketahui atau terbukti secara sah dan meyakinkan bahwa skripsi tersebut merupakan hasil plagiasi, maka penulis bersedia menanggung semua konsekuensi hukum.

Surabaya, 27 Desember 2019

Yang membuat pernyataan

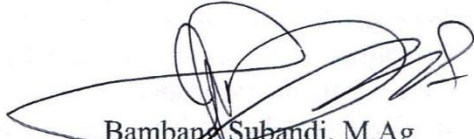


Hajar Almasuddini
NIM. B94216075

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Skripsi oleh Hajar Almasuddini ini disetujui dan siap untuk diuji

Surabaya, 27 Desember 2019

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and strokes, positioned above the printed name and NIP.

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Hajar Almasuddini telah dipertahankan di depan
Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 30 Desember 2019
Mengesahkan Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas
Islam Negeri Sunan Ampel,



Dekan

Dr. Abdul Halim, M.Ag

NIP. 196307251991031003

Tim Penguji

Penguji I

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Penguji II

Dra. Imas Maesaroh, Ph.D
NIP. 196605141992032001

Penguji III

Ahmad Khairul Hakim, M.Si
NIP. 197512302003121001

Penguji IV

Airlangga Bramayudha, MM
NIP. 197912142011011005



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : HAJAR ALMASUDDINI
NIM : B94216075
Fakultas/Jurusan : FDK/MANAJEMEN DAKWAH
E-mail address : pearladdieny@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☒ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul :

STRATEGI PENGHIMPUNAN ZAKAT DI YAYASAN NURUL HAYAT SURABAYA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 3 Januari 2019



Penulis

(Hajar Almasuddini)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Hajar Almasuddini, 2019. *Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan formulasi, implementasi, serta evaluasi strategi penghimpunan zakat pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil penelitian menggambarkan bahwa pelaksanaan formulasi strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat terdiri dari empat tahap yaitu: merumuskan target perolehan donasi, merumuskan rencana strategis, merumuskan KPI, serta merumuskan teknis operasional. Adapun pelaksanaan implementasi strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya berupa pembagian unit kerja menjadi tiga bagian berdasarkan target perolehan donasi, yaitu petugas *Zakat Adviser* yang fokus pada perolehan donatur baru, petugas *Fundraiser* yang fokus pada donatur tetap, dan petugas *fundraising* yang fokus pada donatur insidentil dengan penyelenggaraan event serta kejasama CSR toko maupun perusahaan. Adapun pelaksanaan evaluasi strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat dilaksanakan dengan dua cara, yaitu evaluasi langsung dan tidak langsung. Evaluasi langsung terdiri dari evaluasi harian, pekanan, serta bulanan. Adapun evaluasi tidak langsung dilaksanakan dengan penggunaan sistem-sistem berbasis teknologi.

Kata Kunci: *Strategi, Fundraising, Zakat.*

DAFTAR ISI

Judul Penelitian	i
Pernyataan Otentisitas Skripsi	ii
Persetujuan Dosen Pembimbing	iii
Pengesahan Tim Penguji	iv
Pernyataan Persetujuan Publikasi	v
Abstrak	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Grafik	xi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Definisi Konsep	9
F. Sistematika Pembahasan	11
BAB II : KAJIAN TEORI	15
A. Kerangka Teori	15
1. Strategi	16
2. Penghimpunan Zakat	18
3. Tahap-Tahap Strategi	25
4. Strategi dalam Perspektif Islam	39

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	43
BAB III : METODE PENELITIAN	52
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	52
B. Lokasi Penelitian.....	52
C. Jenis dan Sumber Data.....	53
D. Tahap-Tahap Penelitian	54
E. Teknik Pengumpulan Data.....	56
F. Teknik Validitas Data	58
G. Teknik Analisis Data.....	60
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	62
A. Gambaran Umum Subyek Penelitian.....	62
1. Sejarah Singkat	62
2. Visi dan Misi.....	64
3. Segmentasi	64
4. Program dan Layanan	64
5. Keuangan	66
6. Sarana Pra Sarana	67
7. Struktur	68
B. Penyajian Data	70
C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data).....	217
BAB V : PENUTUP	254
A. Simpulan	254
B. Saran dan Rekomendasi	258
C. Keterbatasan Penelitian.....	258
DAFTAR PUSTAKA	260

DAFTAR TABEL

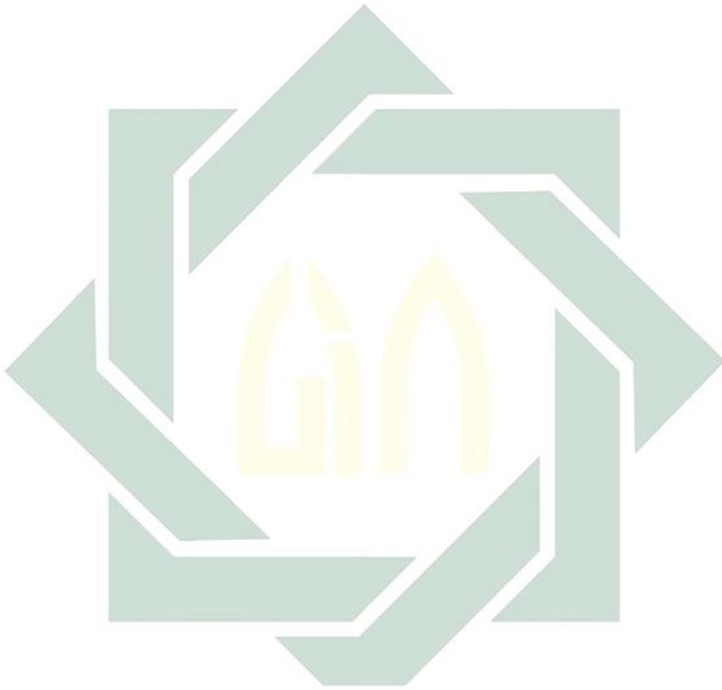
Tabel 1. 1 Data Penerimaan Donasi.....	6
Tabel 4. 1 Target FR Bulan Desember 2019	91
Tabel 4. 2 Jobdesk Petugas ZA.....	117
Tabel 4. 3 Jobdesk Petugas Fundraising	133
Tabel 4. 4 Jobdesk Petugas FR	155
Tabel 4. 5 KPI Petugas Zakat Adviser.....	225
Tabel 4. 6 KPI Petugas Fundraising Event	225
Tabel 4. 7 KPI Petugas Fundraising Toko Berkah	226
Tabel 4. 8 KPI Petugas Fundraiser	226
Tabel 4. 9 KPI Petugas Fundraiser Online.....	226

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Teori Manajemen Strategi	15
Gambar 2. 2 Lapisan Wewenang dalam Lembaga	26
Gambar 2. 3 Kerangka Teori Tahapan Strategi	42
Gambar 4. 1 Target Tahunan Petugas FR	90
Gambar 4. 2 Program Penyaluran Donasi Infaq	108
Gambar 4. 3 Program Donasi TAKBIR	109
Gambar 4. 4 Program Donasi Beasiswa	109
Gambar 4. 5 Logo Toko Berkah	131
Gambar 4. 6 Kwitansi Donatur	137
Gambar 4. 7 Majalah Nurul Hayat	137
Gambar 4. 8 Kunjungan FR ke rumah donatur	138
Gambar 4. 9 Broadcast Donatur Transfer	151
Gambar 4. 10 Majalah Digital	153
Gambar 4. 11 Daily Report Meeting	166
Gambar 4. 12 Kwitansi Donatur	183
Gambar 4. 13 Form Donatur Baru	183
Gambar 4. 14 Evaluasi Pekan ZA dan Fundraising	206
Gambar 4. 15 Evaluasi Pekan Petugas FR	206
Gambar 4. 16 Jadwal Setoran FR	209
Gambar 4. 17 Struktur Divisi ZIS	229

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Data Pertumbuhan Penghimpunan ZIS 7



BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penghimpunan merupakan suatu kegiatan dalam rangka menghimpun dana, baik dari masyarakat maupun sumber daya lainnya. Hasil perolehan dana tersebut akan digunakan untuk pembiayaan berbagai program serta kegiatan operasional organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.¹ Sedangkan zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan oleh Allah untuk dikeluarkan dan diserahkan kepada orang-orang yang berhak menerimanya.² Dengan demikian, penghimpunan zakat merupakan suatu kegiatan dalam rangka menghimpun atau menggalang dana zakat, infak, dan sedekah serta berbagai sumber daya lainnya dari masyarakat (baik individu, kelompok, organisasi, maupun perusahaan). Hasil penghimpunan zakat tersebut akan dikelola oleh lembaga secara amanah untuk orang-orang yang berhak menerimanya atau mustahik.³

Kegiatan penghimpunan zakat telah dijelaskan oleh Allah dalam Al-Qur'an,

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

Artinya, “Ambillah zakat dari sebagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan dan mensucikan

¹ April Purwanto, *Manajemen Fundraising Bagi Organisasi Pengelola Zakat*, (Yogyakarta: Teras, 2009), 3.

² Wahbah Az-Zuhayly, *Zakat: Kajian Berbagai Madzhab*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), 85.

³ M. Anwar Sani, *Jurus Menghimpun Fulus Manajemen Zakat Berbasis Masjid*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010), 12.

mereka, dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketentraman jiwa mereka, dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui."⁴ Ayat tersebut menjelaskan, bahwa zakat memang selayaknya dihimpun dari mereka yang sudah berkewajiban untuk menunaikan zakat, kemudian diberikan kepada mereka yang berhak menerimanya.⁵ Dalam hal ini, pihak yang berwenang untuk melaksanakan perintah tersebut adalah *amil* atau lembaga pengelola zakat. Pengelolaan zakat di Indonesia dilakukan oleh dua badan yaitu Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ). BAZNAS merupakan lembaga yang melakukan pengelolaan zakat secara nasional, sedangkan LAZ merupakan lembaga yang dibentuk oleh masyarakat yang memiliki tugas membantu pengumpulan, pendistribusian, dan pendayagunaan zakat.⁶

Aktivitas pengelolaan zakat yang dilakukan oleh lembaga zakat meliputi proses sosialisasi, penghimpunan, pendistribusian dan pendayagunaan, serta pengawasan.⁷ Penghimpunan sendiri menempati peran penting dalam serangkaian aktivitas tersebut. Hal ini disebabkan karena sumber dana zakat adalah donasi masyarakat, sehingga kegiatan pendistribusian dan pendayagunaan zakat terhadap mustahik tidak dapat dilaksanakan jika tidak didahului dengan kegiatan penghimpunan zakat.

Selain untuk mengumpulkan dana zakat sebagai modal kegiatan pendistribusian dan pendayagunaan, kegiatan penghimpunan juga bertujuan untuk: menambah jumlah

⁴ Al-Qur'an, *At-Taubah* : 103.

⁵ Sayyid Sabiq, *Fikih Sunnah*, (Jakarta : Cakrawala Publishing, 2011), 56.

⁶ Dania Ulfah Dianti, "Pengelolaan Biaya Operasional LAZNAS Surabaya", *Jurnal Ekonomi Syari'ah Teori dan Terapan*, vol.5, no.8, Agustus 2018, 634.

⁷ N.H Haykal, *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2010)

donatur, meningkatkan kepuasan donatur, membangun citra lembaga, serta menghimpun simpatisan dan pendukung.⁸ Dalam hal ini, menambah jumlah donatur tidak terbatas pada pertambahan jumlah donatur itu saja, namun juga meliputi pertambahan jumlah donasi dari masing-masing donatur yang sudah ada. Adapun kepuasan donatur dapat ditingkatkan dengan penggunaan metode penghimpunan yang sesuai dengan keinginan atau kecenderungan donatur itu sendiri. Oleh sebab itu, donatur akan merasa puas dengan pelayanan lembaga, sehingga berkenan untuk menyalurkan zakatnya melalui lembaga tersebut atau bahkan berkenan untuk merekomendasikan lembaga kepada orang lain (simpatisan). Selain itu, kegiatan penghimpunan zakat juga dapat meningkatkan citra lembaga di mata masyarakat, karena petugas penghimpunan akan berinteraksi secara langsung dengan masyarakat dan menyampaikan berbagai informasi terkait program-program lembaga.

Keberhasilan dalam pencapaian tujuan penghimpunan zakat tentu tidak serta merta dapat diwujudkan begitu saja oleh sebuah lembaga. Lembaga harus memiliki perencanaan yang cermat serta implementasi yang tepat, sehingga tujuan penghimpunan itu sendiri dapat tercapai dengan baik. kegiatan ini disebut dengan strategi penghimpunan zakat. Menurut Sani, strategi penghimpunan zakat merupakan ruh bagi lembaga zakat. Sebuah lembaga zakat tidak akan berhasil jika tidak memiliki strategi penghimpunan zakat yang mumpuni.⁹ Hal tersebut menunjukkan urgensi strategi dalam pelaksanaan penghimpunan zakat. Oleh karena itu, berbagai strategi harus disiapkan dengan lebih baik agar

⁸ Uswatun Hasanah, “Sistem *Fundraising* Zakat Lembaga Pemerintah dan Swasta”, *Jurnal Pendidikan Ilmiah*, (Vol.3 No.2, 2015), 250.

⁹ M. Anwar Sani, *Jurus Menghimpun Fulus Manajemen Zakat Berbasis Masjid*, 13.

lembaga dapat mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien.

Dalam pembahasan organisasi atau lembaga, istilah strategi senantiasa dikaitkan dengan arah, tujuan, serta kegiatan jangka panjang. Strategi juga dikaitkan dengan penentuan posisi lembaga dengan mempertimbangkan lingkungan sekitar.¹⁰ Selaras dengan pernyataan tersebut, strategi didefinisikan sebagai suatu cara atau alat untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan serta memperhatikan segala kemungkinan yang terjadi dan mempersiapkan segala potensi yang ada.¹¹ Dengan adanya strategi, maka kegiatan penghimpunan akan lebih terarah, sumber daya yang digunakan akan lebih tepat, berbagai resiko dapat ditanggulangi, serta berbagai potensi dan peluang dapat dioptimalkan. Hal tersebut tentunya berdampak pada peluang keberhasilan penghimpunan zakat menjadi lebih besar.

Jika dilihat dari interaksi fungsi manajemen, maka tahapan dalam proses strategi penghimpunan zakat yang harus dilalui oleh lembaga zakat meliputi: formulasi strategi, implementasi strategi, serta pengendalian dan evaluasi strategi.¹² Formulasi strategi merupakan proses menganalisis kekuatan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh lembaga zakat tersebut. Analisis dilakukan pada lingkungan internal dan eksternal lembaga. Kegiatan analisis tersebut kemudian dilanjutkan dengan

¹⁰ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, (Jakarta: Khairul Bayaan, 2003), 5.

¹¹ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, (Jakarta: CV Dwiputra Pustaka Jaya, 2010), 4.

¹² Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014), 9.

pembentukan visi-misi serta goal dan tujuan akhir, sehingga sasaran lebih terarah. Setelah strategi selesai dirumuskan, maka tahap selanjutnya adalah implementasi. Pada tahap implementasi, lembaga harus mampu mengalokasikan sumber daya yang tepat untuk mengeksekusi strategi tersebut, sehingga strategi dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimaksud meliputi sumber daya manusia, finansial, teknologi, dan sumber daya lainnya. Pada tahap implementasi ini pula, seluruh aktivitas pengorganisasian dipraktekkan. Kemudian tahap terakhir adalah tahap pengendalian dan evaluasi. Evaluasi meliputi tindakan mengukur sejauh mana pencapaian hasil dibanding perencanaan, kemudian dilanjutkan dengan pengambilan tindak korektif untuk memastikan bahwa pencapaian sesuai dengan perencanaan. Seluruh lembaga zakat akan melalui ketiga tahapan strategi tersebut dalam proses penghimpunan, walaupun nantinya akan didapati banyak perbedaan dalam prakteknya. Hal ini disebabkan karena setiap lembaga harus menyesuaikan strategi dengan kebutuhan, kondisi, serta tujuan lembaga masing-masing.

Penyesuaian strategi dengan karakter lembaga telah dipraktekkan oleh berbagai lembaga zakat di Indonesia, sehingga strategi penghimpunan yang diterapkan oleh lembaga zakat satu dengan lembaga zakat lainnya berbeda-beda. Dalam hal ini, Nurul Hayat merupakan lembaga zakat yang berhasil dalam penerapan startegi penghimpunan zakat. Keberhasilan tersebut dibuktikan dengan perolehan apresiasi dari Negara yang diwakili oleh BAZNAS dengan nominasi Lembaga Amil Zakat Nasional Terbaik Kategori Pertumbuhan Penghimpunan Zakat pada tahun 2017 dan penghargaan tersebut kembali diperoleh pada tahun 2018.¹³

¹³ <https://www.nurulhayat.org> diakses pada tanggal 30 September 2019 pukul 13.40 WIB

Yayasan Nurul Hayat merupakan yayasan yang bergerak dalam bidang layanan sosial dan dakwah. Pendiri Yayasan bercita-cita, bahwa Nurul Hayat akan menjadi lembaga milik masyarakat yang mandiri. Lembaga milik masyarakat artinya lembaga yang dipercaya oleh masyarakat karena mengedepankan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana-dana amanah masyarakat. Sedangkan lembaga yang mandiri artinya semua biaya operasional berusaha dipenuhi secara mandiri dari hasil usaha yayasan bukan dari dana perolehan ZIS (Zakat, Infaq, sedekah). Prinsip mandiri juga dijadikan acuan dalam pendirian cabang, sehingga awal pendirian selalu diawali dengan aqiqah atau unit usaha. Kemudian jika suatu cabang telah mapan dalam hal pembiayaan operasional, maka cabang tersebut berhak mengelola dana ZIS. Oleh karena itu, dari 21 cabang Nurul Hayat di seluruh Indonesia, baru 17 cabang yang berperan sebagai lembaga zakat, seperti: cabang Balikpapan, Bandung, Banyuwangi, Gresik, Bojonegoro, Jember, Kediri, Madiun, Makassar, Malang, Medan, Semarang, Sidoarjo, Solo, Tuban, Jogja, serta cabang Tangsel.

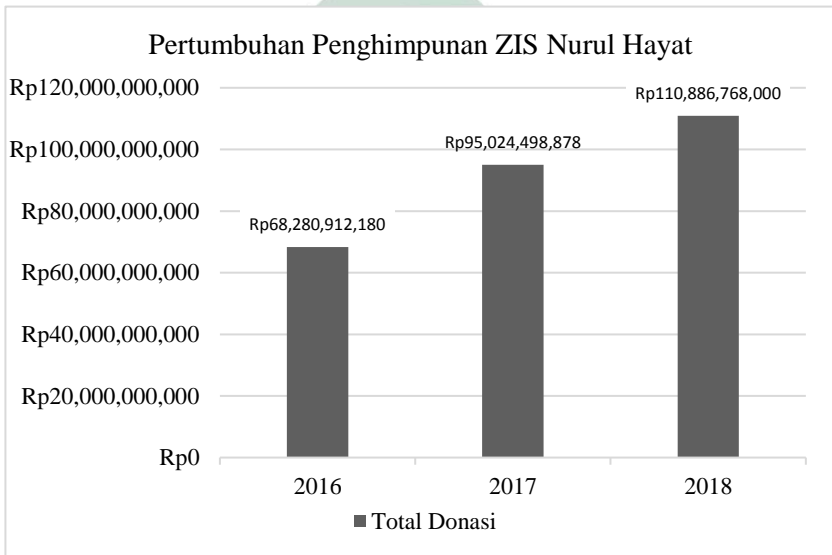
Dari tahun ke tahun yayasan Nurul Hayat terus mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam penghimpunan ZIS. Hal ini dibuktikan dengan laporan keuangan Yayasan Nurul Hayat terkait dana yang berhasil dihimpun pada tahun 2016, 2017, dan 2018.

Tabel 1. 1 Data Penerimaan Donasi
(Sumber : Laporan Keuangan Nurul Hayat 2016, 2017, & 2018)

Tahun	Dana Zakat	Dana Infaq/Sedekah	Dana Hibah	Total Donasi
2016	8,693,908,018	58,326,265,262	1,260,738,900	68,280,912,180
2017	12,356,917,632	82,244,831,246	422,750,000	95,024,498,878
2018	15,106,190,402	95,480,577,598	300,000,000	110,886,768,000

Berdasarkan data penerimaan donasi pada tahun 2016, 2017, dan 2018 pada tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa penghimpunan donasi pada Yayasan Nurul Hayat terus mengalami pertumbuhan dalam tiga tahun terakhir. Pertumbuhan tersebut digambarkan dalam grafik di bawah ini.

Grafik 1. 1 Data Pertumbuhan Penghimpunan ZIS



Signifikansi pertumbuhan penghimpunan ZIS yang digambarkan oleh grafik di atas serta perolehan penghargaan dalam BAZNAS award tahun 2017 dan 2018 dengan kategori pertumbuhan penghimpunan ZIS terbaik menunjukkan, bahwa yayasan Nurul Hayat memiliki strategi yang berkualitas dalam penghimpunan dana ZIS. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengangkat pembahasan ini sebagai objek penelitian dengan judul, **“Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana formulasi strategi penghimpunan zakat pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya?
2. Bagaimana implementasi strategi penghimpunan zakat pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya?
3. Bagaimana evaluasi pelaksanaan strategi penghimpunan zakat pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1. Menggambarkan formulasi strategi penghimpunan zakat pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya.
2. Menggambarkan implementasi strategi penghimpunan zakat pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya.
3. Menggambarkan evaluasi pelaksanaan strategi penghimpunan zakat pada Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritik maupun praktis.

1. Manfaat Teoritik
 - a) Memberikan sumbangsih wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen strategi serta manajemen zakat.
 - b) Menjadi bahan masukan, referensi, acuan, maupun landasan pemahaman bagi pihak-pihak tertentu untuk praktek maupun penelitian lanjutan terhadap

objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

- a) Memberikan inspirasi bagi praktisi dalam dunia manajemen maupun organisasi pengelola zakat terkait strategi penghimpunan zakat.
- b) Memberikan informasi kepada pengelola lembaga akademik terkait realitas objek penelitian.

E. Definisi Konsep

Definisi konsep dimaksudkan untuk membatasi permasalahan penelitian, agar tidak terjadi kerancuan dalam pemahaman terkait batasan permasalahan penelitian. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti membatasi beberapa konsep dalam penelitian ini antara lain:

1. Strategi

Strategi merupakan rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.¹⁴ Strategi juga diartikan sebagai suatu cara atau alat untuk mencapai suatu tujuan organisasi dengan menetapkan tujuan jangka panjang dan mengalokasikan sumber daya yang diperlukan serta memperhatikan segala kemungkinan yang terjadi dan mempersiapkan segala potensi yang ada.¹⁵

2. Penghimpunan

Penghimpunan diartikan sebagai proses, cara, dan perbuatan menghimpun.¹⁶ Dalam konteks lembaga, penghimpunan dikenal dengan istilah penghimpunan dana atau *fundraising*. Penghimpunan dana sendiri

¹⁴ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), 1340.

¹⁵ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 4.

¹⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, 499.

didefinisikan sebagai suatu kegiatan dalam rangka menghimpun dana, baik dari masyarakat maupun sumber daya lainnya, seperti: individu, kelompok, organisasi, perusahaan, atau pemerintah. Dana yang diperoleh nantinya akan digunakan untuk pembiayaan program serta kegiatan operasional organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.¹⁷

3. Zakat

Zakat adalah sejumlah harta tertentu yang wajib dikeluarkan oleh seseorang yang beragama Islam dan diberikan kepada golongan yang berhak menerimanya (fakir, miskin, dsb) menurut ketentuan yang telah ditetapkan oleh syarak.¹⁸ Zakat merupakan sejumlah harta tertentu yang diberikan kepada kelompok-kelompok tertentu dan dibagikan dengan syarat-syarat tertentu pula.¹⁹ Dalam konteks lembaga zakat, istilah zakat juga mencakup kategori infaq dan sedekah. Contohnya, lembaga zakat merupakan lembaga pengelola zakat. Zakat yang dimaksud juga berupa infaq dan sedekah.

4. Strategi Penghimpunan Zakat

Dalam penelitian ini, strategi penghimpunan zakat yang dimaksud oleh peneliti adalah strategi yang digunakan oleh Yayasan Nurul Hayat dalam menghimpun atau menggalang dana baik zakat, infaq, maupun sedekah dari para donatur. Dalam hal ini, peneliti akan fokus pada pembahasan tentang serangkaian proses strategi penghimpunan zakat yang dilaksanakan oleh yayasan

¹⁷ April Purwanto, *Manajemen Fundraising Bagi Organisasi Pengelola Zakat*, 3.

¹⁸ Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, 1569.

¹⁹ Fahrur Mu'is, *Zakat A-Z Panduan Mudah, Lengkap, dan Praktis Tentang Zakat*, (Solo, Tinta Medina, 2011), 22.

Nurul Hayat, sehingga dana tersebut dapat diolah, didistribusikan serta didayagunakan oleh yayasan secara amanah untuk berbagai kepentingan *mustahiq*.

F. Sistematika Pembahasan

Susunan penulisan dalam penelitian ini, disajikan dalam lima bab. Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, serta sistematika pembahasan. Latar belakang penelitian menjabarkan tentang urgensi strategi penghimpunan zakat bagi lembaga pengelola zakat termasuk Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Bagian ini juga menjabarkan terkait keunggulan Yayasan Nurul Hayat dibanding LAZ lainnya dalam bidang pertumbuhan penghimpunan zakat, sebagai alasan pemilihan lembaga tersebut untuk objek penelitian. Dalam bab ini, dijelaskan pula rumusan masalah yang meliputi, bagaimana formulasi, implementasi, serta evaluasi strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya? Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut harus ditemukan dalam penelitian ini.

Setelah rumusan masalah, bab pendahuluan juga membahas tujuan serta manfaat yang ingin dicapai dengan adanya penelitian ini, baik manfaat secara teoritis maupun secara praktis. Selain itu, terdapat pembahasan terkait definisi konsep, agar batasan serta arah penelitian ini jelas dan tidak melebar. Definisi konsep menjabarkan tentang masing-masing konsep dari kata strategi, penghimpunan, dan zakat dengan merujuk kepada kamus, referensi, serta realita di lapangan. Kemudian dilanjutkan dengan penjabaran terkait sistematika pembahasan yang menjadi kerangka acuan dalam penulisan penelitian ini.

Bab berikutnya adalah bab kajian teori yang memaparkan tentang kerangka teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Kerangka teori menjelaskan tentang teori dan kepastakaan terkait strategi penghimpunan zakat yang digunakan sebagai landasan untuk menganalisis masalah penelitian juga sebagai batasan area kajian penelitian. Teori-teori tersebut juga dijabarkan dalam perspektif Islam. Selain itu, digambarkan pula bagan dari strategi penghimpunan zakat sebagai skema alur teori dalam penelitian. Kemudian pembahasan dalam bab ini dilanjutkan dengan uraian terkait penelitian-penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut berasal dari skripsi, tesis, dan jurnal dengan tujuan untuk dijadikan sebagai pembandingan dalam penelitian ini. Uraian terkait penelitian terdahulu yang relevan dikelompokkan dalam tujuh bentuk sesuai dengan fokus dari masing-masing penelitian.

Bab ketiga memuat tentang metode penelitian yang digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan dalam penelitian ini. Metode penelitian merupakan penjelasan secara rinci tentang metode dan teknik yang digunakan dalam mengkaji objek penelitian. Bab ini menjelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas data, serta teknik analisis data. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Adapun lokasi penelitian menjabarkan tentang letak Yayasan Nurul Hayat Surabaya beserta alasan pemilihan lembaga tersebut sebagai objek penelitian. Kemudian dijabarkan juga terkait jenis data, bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang bersumber dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pembahasan selanjutnya terkait tahap-tahap

penelitian yang terdiri dari tahap pra lapangan, tahap pelaksanaan lapangan, tahap analisis data, serta tahap pelaporan. Dalam bab ini juga memuat uraian terkait teknik pengumpulan data dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan terkait teknik validasi data yang meliputi perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, serta triangulasi. Pembahasan terakhir dalam bab ini berkenaan dengan teknik analisa data non statistik yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis, membaca data secara keseluruhan, meng-*coding* data, menyusun kategorisasi, menyajikan data, serta menginterpretasi atau menganalisis data

Bab keempat menjabarkan tentang gambaran umum Yayasan Nurul Hayat sebagai objek penelitian, penyajian data, serta hasil analisis data. Dalam uraian terkait gambaran umum objek penelitian, Yayasan Nurul Hayat dilihat dari enam aspek unsur manajemen yang meliputi: *man* (struktur lembaga), *method* (visi, misi, dan komitmen lembaga), *money* (sistem keuangan), *machine* (sarana dan prasarana), *material* (program dan layanan), serta *market* (segmentasi lembaga). Bab ini juga menguraikan tentang penyajian data yang berupa data-data yang yang diperoleh peneliti selama penelitian berlangsung, baik yang berupa hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi. Kemudian dilanjutkan dengan pembahasan hasil analisis data yang menguraikan tentang temuan penelitian setelah peneliti melakukan analisis mendalam terkait data-data yang diperoleh di lapangan. Temuan penelitian ini juga menjabarkan terkait jawaban atas masalah-masalah penelitian yang dirumuskan, serta temuan-temuan baru.

Bab kelima adalah bab penutup. Bab penutup terdiri dari simpulan, saran dan rekomendasi, serta keterbatasan

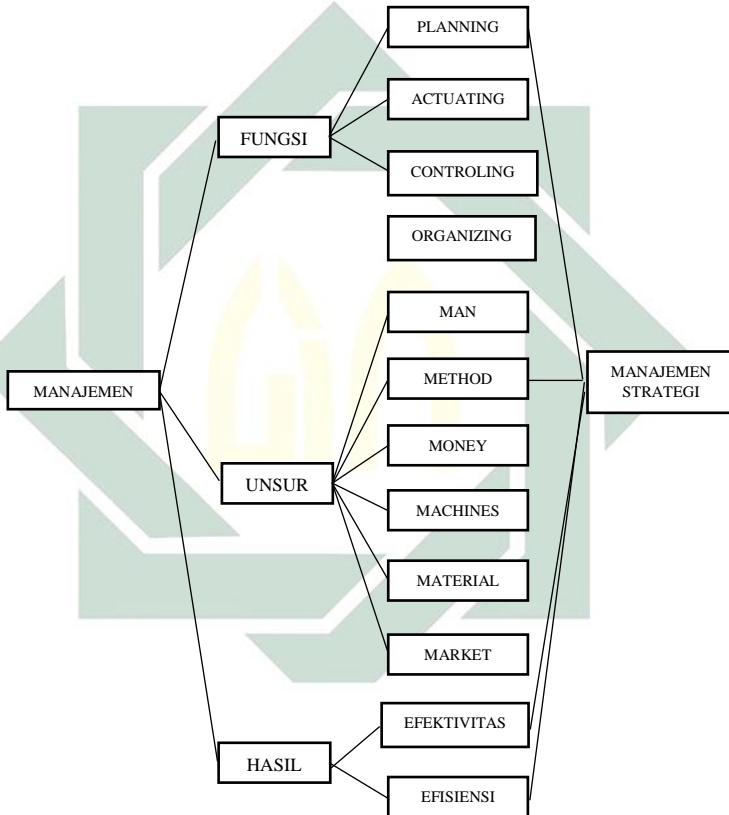
penelitian. Simpulan menjabarkan tentang jawaban atas permasalahan-permasalahan penelitian secara singkat dan jelas. Saran dan rekomendasi disampaikan kepada peneliti lanjutan dengan fokus yang sama serta pihak-pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini, seperti Yayasan Nurul Hayat sebagai objek penelitian. Keterbatasan penelitian menguraikan terkait kekurangan dan keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian ini.

Bagian akhir dari susunan skripsi ini memuat daftar pustaka dan lampiran-lampiran. Daftar pustaka berisi tentang daftar referensi-referensi yang digunakan dalam penelitian ini, baik berupa buku, jurnal, skripsi, tesis, majalah, maupun web-web yang diakses secara online. Kemudian dilanjutkan dengan lampiran-lampiran yang meliputi pedoman wawancara, transkrip hasil wawancara, dokumen laporan keuangan tahunan ZIS Nurul Hayat, dokumen *job description* karyawan divisi ZIS Nurul Hayat, serta biografi penulis.

BAB II : KAJIAN TEORI

A. Kerangka Teori

Gambar 2. 1 Kerangka Teori Manajemen Strategi



Fungsi manajemen terdiri dari fungsi perencanaan (*planning*), fungsi pengorganisasian (*organizing*), fungsi pelaksanaan (*actuating*), serta fungsi pengendalian (*controlling*). Dalam hal ini, manajemen strategi termasuk

dalam fungsi perencanaan (*planning*), di mana manajemen strategi berperan dalam perencanaan, perumusan, serta penyusunan tujuan yang akan dicapai serta strategi yang akan diimplementasikan dalam seluruh aktivitas manajemen untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun unsur manajemen terdiri atas enam hal, yaitu: sumber daya manusia (*man*), metode (*method*), uang (*money*), bahan baku (*materials*), peralatan mesin (*machines*), serta pasar (*market*). Dalam hal ini, manajemen strategi termasuk dalam unsur metode, di mana manajemen strategi berfungsi sebagai penetapan cara pelaksanaan aktivitas manajemen. Selain itu, penggunaan manajemen strategi dalam aktivitas manajemen dapat mewujudkan hasil yang efektif dan efisien.

1. Strategi

Secara etimologi, istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Strategos*. *Strategos* berasal dari dua kata, yaitu *stratos* yang berarti militer dan *ag* yang berarti memimpin. Pada konteks awalnya, strategi diartikan sebagai *generalship*, sesuatu yang digunakan oleh para jenderal dalam menyusun rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan peperangan.²⁰ Saat ini istilah strategi telah digunakan oleh semua jenis organisasi dengan tetap mempertahankan ide pokok dalam pengertiannya serta menyesuaikan aplikasinya dengan jenis organisasi masing-masing.²¹ Dalam pembahasan organisasi, seringkali istilah strategi dikaitkan dengan arah, tujuan, dan kegiatan jangka panjang. Strategi juga dikaitkan dengan penentuan posisi

²⁰ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 3.

²¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 15.

suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan sekitarnya.²²

Jika ditinjau dari segi organisasi, beberapa definisi strategi yang diformulasikan oleh pakar antara lain, menurut pendapat Ansoff strategi merupakan aturan dalam pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman organisasi. Menurut Christensen, strategi merupakan pola berbagai tujuan dan pola kebijakan dasar serta rencana-rencana dalam pencapaian tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa, sehingga jelas usaha yang sedang dan akan dilaksanakan oleh organisasi, demikian sifat-sifat baik organisasi baik sekarang maupun yang akan datang. Menurut Glueck, strategi merupakan satu kesatuan rencana yang terpadu dan kompherensip yang menghubungkan antara kekuatan srategi organisasi/ perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya untuk menjamin tercapainya tujuan organisasi.²³

Strategi juga diartikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.²⁴ Keputusan-keputusan dan tindakan perusahaan yang sangat menentukan kelangsungan berjalannya perusahaan dalam jangka waktu panjang. Keputusan-keputusannya berdimensi luas, berdampak menyeluruh pada perusahaan. Untuk menerapkan keputusan-keputusan ini perusahaan membutuhkan sumber daya yang besar, yang bila keputusannya salah,

²² Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 5.

²³ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 4

²⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, 15

perusahaan akan mengalami masalah yang mengancam keberlangsungannya.²⁵

2. Penghimpunan Zakat

a. Pengertian Penghimpunan

Penghimpunan dana atau yang disebut dengan istilah *fundraising* merupakan proses mempengaruhi yang berupa tindakan memberitahukan, mengingatkan, mendorong, membujuk, serta merayu masyarakat agar mau melakukan amal kebajikan dalam bentuk penyerahan dana kepada lembaga.²⁶ Penghimpunan dana merupakan kegiatan dalam rangka menghimpun dana, baik dari masyarakat maupun sumber daya lainnya, seperti: individu, kelompok, organisasi, perusahaan, atau pemerintah. Dana yang diperoleh nantinya akan digunakan untuk pembiayaan program serta kegiatan operasional organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.²⁷ Oleh karena itu, kegiatan ini bertujuan untuk menghimpun dana dari donatur yang sifatnya mendukung kegiatan organisasi.²⁸ Menurut Ghofur, penghimpunan (*penghimpunan*) merupakan sebuah proses pengumpulan dana serta berbagai sumber daya lainnya dengan tujuan untuk menciptakan sinergi

²⁵ M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 18

²⁶ Anwar Ibrahim dkk, "Al-Awqaf", *Jurnal Waqaf dan Ekonomi Islam*, vol.2 no.2, April 2009, 17.

²⁷ April Purwanto, *Manajemen Penghimpunan Bagi Organisasi Pengelola Zakat*, 3.

²⁸ N.Oneng Nurul Bariyah, "Strategi Penghimpunan Dana Sosial Umat Pada Lembaga-Lembaga Filantropi di Indonesia", *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, (Vol.1 No.1, 2016), 23

program pemberdayaan masyarakat. Dana yang bersumber dari donatur tersebut kemudian dikelola oleh lembaga dengan pertanggung jawaban yang amanah.²⁹

b. Pengertian Zakat

1) Zakat

Zakat merupakan sebutan atas segala sesuatu yang dikeluarkan oleh seseorang sebagai kewajiban kepada Allah SWT, kemudian diserahkan kepada orang-orang miskin (atau yang berhak menerimanya).³⁰ Disebut zakat karena mengandung harapan untuk memperoleh berkah, membersihkan jiwa, dan mengembangkan harta dalam segala kebaikan. Secara bahasa, asal kata zakat adalah *zaka* yang artinya tumbuh, suci, dan berkah.³¹ Menurut Zakat merupakan sejumlah harta yang khusus, diberikan kepada kelompok-kelompok tertentu, dan dibagikan dengan syarat-syarat tertentu pula.

2) Infaq

Infaq merupakan sebagian harta, pendapatan, atau penghasilan yang dikeluarkan untuk suatu kepentingan yang diperintahkan oleh ajaran Islam.³²

3) Sedekah

Sedekah merupakan pemberian kepada orang lain, baik berupa materi maupun nonmateri secara ikhlas dan sukarela tanpa dibatasi waktu

²⁹ Abdul Ghofur, *Tiga Kunci Penghimpunan Sukses Membangun Lembaga Nirlaba*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2018)

³⁰ Sayyid Sabiq, *Fikih Sunnah*, 56.

³¹ Asnaini, *Zakat Produktif dalam Perspektif Hukum Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008), 23.

³² Muhammad Sanusi, *The Power of Sedekah*, (Yogyakarta: PT Pustaka Insan Madani, 2009), 12.

dan jumlah tertentu dengan mengharap ridho Allah semata.³³

Perbedaan ketiganya terletak pada beberapa hal. *Pertama*, hukum. Zakat hukumnya wajib bagi yang telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan syariat, sedangkan infak dan sedekah hukumnya tidak wajib. *Kedua*, kedudukan dalam Rukun Islam. zakat merupakan Rukun Islam yang ketiga, sedangkan infak dan sedekah bukan termasuk Rukun Islam. *Ketiga*, ketentuan pada harta yang dikeluarkan. Dalam zakat ada ketentuan tentang batasan minimal harta yang wajib dikeluarkan (*nishab*), besar kadar harta yang dikeluarkan, dan waktu mengeluarkan. Sedangkan infak dan sedekah dikeluarkan secara sukarela tanpa ada batasan apapun. *Keempat*, penerima. Penerima zakat telah ditentukan untuk 8 golongan (fakir, miskin, *amil*, *muallaf*, *riqaab*, *gharim*, *fii sabilillah*, *ibn sabil*), sedangkan infak dan sedekah tidak ada batas penerimanya.³⁴

c. Penghimpunan Zakat

Dalam konteks lembaga zakat, *fundraising* atau penghimpunan diartikan sebagai suatu kegiatan dalam rangka menghimpun atau menggalang dana zakat, infak, dan sedekah serta sumber daya lainnya dari masyarakat (baik individu, kelompok, organisasi, dan perusahaan), yang akan disalurkan

³³ Beni Kurniawan, *Manajemen Sedekah Metode Pelipatgandaan Harta dengan Mudah*, (Tangerang Selatan: Jelajah Nusa, 2012), 1.

³⁴ Fahrur Mu'is, *Zakat A-Z Panduan Mudah, Lengkap, dan Praktis Tentang Zakat*, 22-23

dan didayagunakan oleh lembaga secara amanah untuk mustahik.³⁵

d. Tujuan Penghimpunan Zakat

Adapun tujuan Penghimpunan zakat bagi sebuah lembaga zakat adalah sebagai berikut:³⁶

1) Menghimpun Dana

Tujuan utama dalam gerakan penghimpunan adalah mengumpulkan dana. Dana yang dimaksud di sini adalah dana zakat, infaq, dan sedekah. Pengertian dana sendiri tidak terbatas pada uang semata, namun mencakup arti yang lebih luas, termasuk di dalamnya barang atau jasa yang memiliki nilai kemanfaatan. Walaupun demikian, dana dalam artian uang juga memiliki peran yang sangat penting dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi. Operasional lembaga membutuhkan dana berupa uang, sehingga lembaga bisa berjalan secara optimal.³⁷

2) Menghimpun Donatur/ *Muzakki*

Penghimpunan (*Penghimpunan*) juga bertujuan untuk menambah jumlah donatur. Seharusnya setiap organisasi memiliki data peningkatan donatur setiap hari. Data tersebut juga meliputi pertambahan jumlah dana untuk program-program organisasi serta operasionalnya. Dalam hal ini, terdapat dua cara yang dapat dilakukan oleh organisasi, yaitu: meningkatkan jumlah

³⁵ M. Anwar Sani, *Jurus Menghimpun Fulus Manajemen Zakat Berbasis Masjid*, 12

³⁶ Anwar Ibrahim dkk, "Al-Awqaf", 19.

³⁷ Widi Nopiardo, "Strategi *Fundraising* Dana Zakat Pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar", *Jurnal Imara*, vol.1 no.1, Desember 2017, 61.

- donasi yang diberikan oleh setiap donatur dan meningkatkan jumlah donatur itu sendiri.³⁸
- 3) Membentuk dan Meningkatkan Citra Organisasi Baik Secara Langsung Maupun Tidak Langsung Dalam proses penghimpunan (*penghimpunan*), organisasi akan berinteraksi dan menyampaikan informasi terkait organisasi kepada masyarakat. Hasil dari informasi dan interaksi ini tentunya dapat membentuk citra organisasi dalam benak masyarakat. Berdasarkan gambaran-gambaran yang disampaikan melalui interaksi secara langsung maupun tidak langsung akan menumbuhkan citra yang bersifat positif maupun negatif. Dengan citra ini, maka setiap anggota masyarakat akan mengambil sikap terhadap organisasi. Jika citra yang tertanam dalam benak masyarakat adalah citra yang positif, maka masyarakat akan mendukung dan bersimpati dengan mengeluarkan dana untuk organisasi. Begitupula sebaliknya, jika citra yang tertanam dalam benak masyarakat adalah citra yang negative, maka masyarakat akan antipati, menghindar, bahkan mencegah orang lain untuk memberikan sumbangannya kepada organisasi. Oleh karena itu, citra yang dibangun oleh organisasi diupayakan bersifat positif, sehingga setiap anggota masyarakat sebagai calon donatur dapat memberikan respon yang positif pula.³⁹

³⁸ Uswatun Hasanah, “Sistem *Fundraising* Zakat Lembaga Pemerintah dan Swasta”, 250.

³⁹ Widi Nopiardo, “Strategi *Fundraising* Dana Zakat Pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar“, 6.

4) Meningkatkan Kepuasan Donatur

Tujuan jangka panjang dari *penghimpunan* adalah menjaga loyalitas donatur untuk tetap menyalurkan dananya kepada organisasi atau bahkan menyampaikannya hal-hal positif tentang kepuasannya terhadap organisasi kepada orang lain. Oleh karena itu, kepuasan donatur harus benar-benar diperhatikan dan diupayakan oleh organisasi.⁴⁰

5) Menghimpun Relasi, Simpatisan, dan Pendukung

Seseorang atau sekelompok orang yang telah memiliki kesan positif terhadap interaksi *penghimpunan* sebuah organisasi harus tetap dipelihara hubungannya. Kelompok ini merupakan potensi bagi aktivitas *penghimpunan*, walaupun kelompok ini tidak berdonasi, mereka akan tetap berusaha melakukan dan berbuat apa saja untuk mendukung organisasi. Pada umumnya, kelompok seperti ini secara alamiah akan bersedia menjadi promotor atau bahkan sebagai *fundraiser*, sehingga dapat membentuk jaringan informal organisasi yang dapat mendukung aktifitas *penghimpunan*.⁴¹ Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa *penghimpunan* juga mencakup upaya mendapat dukungan dan bantuan non-uang, seperti sumbangan pemikiran, tenaga, pinjaman tempat, serta fasilitas.

⁴⁰ Anwar Ibrahim dkk, "Al-Awqaf", 19.

⁴¹ Widi Nopiardo, "Strategi *Fundraising* Dana Zakat Pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar", 63.

e. Metode Penghimpunan Zakat

Dalam pelaksanaan aktivitas penghimpunan zakat, terdapat banyak metode yang dapat dilakukan untuk mengoptimalkan pendapatan. Metode penghimpunan sendiri diartikan sebagai suatu bentuk, pola, maupun cara-cara yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam rangka menghimpun dana dari masyarakat.⁴² Metode penghimpunan harus mampu memberikan kepercayaan, kemudahan, kebanggaan, serta manfaat yang lebih bagi calon donatur.⁴³ Pada dasarnya metode ini terdiri dari dua jenis:

1) penghimpunan Langsung (*direct fundraising*)

Metode ini melibatkan partisipasi donatur secara langsung, yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana proses interaksi dan daya akomodasi terhadap respon donatur dapat dilakukan secara langsung. Dengan metode ini, apabila dalam diri donatur muncul keinginan untuk melakukan donasi setelah mendapatkan promosi dari *fundraiser* organisasi, maka segera dapat dilakukan dengan mudah dan semua kelengkapan informasi yang diperlukan untuk melakukan donasi sudah tersedia. Sebagai contoh dari metode langsung adalah: Penawaran tertulis untuk menyumbang yang didistribusikan melalui surat (*direct mail*), penghimpunan dana atau daya yang dilakukan melalui telepon (*telefundraising*), serta presentasi Langsung.⁴⁴

⁴² Anwar Ibrahim dkk, "Al-Awqaf", 19.

⁴³ Miftahul Huda, *Pengelolaan Wakaf Dalam Prsepektif Fundraising*, (Jakarta: Kementrian Agama RI, 2012), 37.

⁴⁴ Anwar Ibrahim dkk, "Al-Awqaf", 20.

2) penghimpunan Tidak Langsung (*Indirect Fundraising*).

Metode tidak langsung adalah suatu metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi donatur secara langsung, yaitu bentuk-bentuk *fundraising* dimana tidak dilakukan dengan memberikan daya akomodasi langsung terhadap respon donatur seketika. Metode ini misalnya dilakukan dengan cara promosi yang mengarah kepada pembentukan citra lembaga yang kuat, tanpa secara khusus diarahkan untuk menjadi transaksi donasi pada saat itu. Sebagai contoh dari metode ini adalah: *Pertama*, menyampaikan pesan iklan yang diarahkan pada bentuk seperti berita yang disajikan dengan bahasa jurnalistik (*advertorial*). *Kedua*, melakukan kampanye melalui berbagai media komunikasi. *Ketiga*, menggalang dana melalui penyelenggaraan event. *Keempat*, melalui perantara atau referensi. *Kelima*, menjalin relasi. *Keenam*, mediasi Para tokoh.⁴⁵

3. Tahap-Tahap Strategi

Berdasarkan interaksi fungsi-fungsi manajemen, proses strategi penghimpunan zakat terdiri dari tiga tahap, yaitu formulasi, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi strategi. Penjelasan dari ketiga tahap tersebut adalah sebagai berikut:⁴⁶

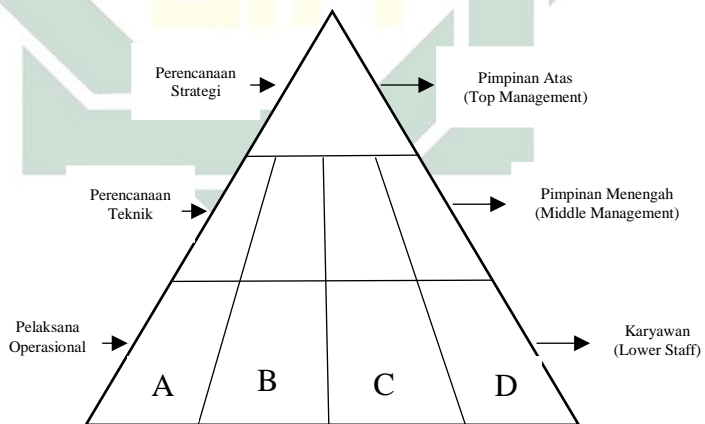
⁴⁵ Anwar Ibrahim dkk, "Al-Awqaf", 20.

⁴⁶ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, 9.

a. Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat

Formulasi strategi merupakan pengembangan rencana jangka panjang untuk memenej secara efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan yang tinjauannya berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan lembaga.⁴⁷ Tahap formulasi strategi merupakan tahap awal yang tidak mudah. Dalam menformulasikan strategi manajemen, seorang manajer harus mempertimbangkan kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman bagi lembaga.⁴⁸ Maka jika ada seorang pemimpin perusahaan ingin merumuskan strategi sebuah lembaga tidak jarang harus dibantu oleh ahli strategi.

Gambar 2. 2 Lapisan Wewenang dalam Lembaga
(Sumber: Prawirosentono dan Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, 2014)



⁴⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), 12.

⁴⁸ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, 10.

Berdasarkan gambar di atas, dapat dipahami bahwa secara vertikal terdapat tiga lapis manajemen kewenangan dalam suatu lembaga, yaitu manajemen atas yang merumuskan perencanaan strategi, manajemen tengah yang merumuskan perencanaan teknik, serta karyawan sebagai pelaksana operasional. Dalam hal ini, formulasi strategi disusun oleh pemimpin atas yang dibantu oleh para ahli strategi.⁴⁹

Tahap formulasi strategi berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan lembaga. Untuk mencapai hal ini, pembuat strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis lembaga pada situasi saat ini.⁵⁰ Oleh karena itu, terdapat beberapa tahap dalam formulasi strategi yang meliputi:

1) Analisis Situasi atau Lingkungan.

Analisis situasi merupakan hal pertama yang dilakukan dalam tahap formulasi strategi. Analisis bertujuan untuk memantau lingkungan lembaga, baik yang berada di dalam maupun di luar lembaga yang memberikan pengaruh kepada pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar, analisis ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal mencakup lingkungan umum dan lingkungan industri. Sedangkan lingkungan internal berkaitan dengan aktivitas lembaga, sumberdaya,

⁴⁹ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, 11.

⁵⁰ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 192.

kapabilitas, serta kompetensi inti yang dimiliki oleh lembaga.⁵¹

2) Peninjauan Misi dan Tujuan Perusahaan.

Agar sasaran lebih mantap, maka inti perumusan strategi harus dibentuk dengan pernyataan visi dan misi atas program yang ditawarkan oleh lembaga. karena visi dan misi lembaga merupakan acuan tolak ukur mengenai keadaan dan kehandalan internal inti seluruh organisasi.⁵²

Visi adalah suatu pernyataan yang isinya mengandung harapan yang ingin dicapai oleh suatu lembaga di masa depan. Adapun misi merupakan bagian dari visi, tapi berkaitan dengan kode perilaku lembaga. Sedangkan tujuan merupakan gambaran visi dan misi dalam bentuk yang lebih operasional. Tujuan dapat berbentuk kuantitatif maupun kualitatif.⁵³

Dalam hal ini, lembaga harus menguji ulang misi dan tujuan lembaga saat ini sebelum menghasilkan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif.⁵⁴ Sehingga strategi yang diterapkan nantinya dapat selaras dengan visi, misi, serta tujuan lembaga.

3) Merumuskan Strategi.

Merumuskan strategi merupakan suatu tahapan yang akan memastikan suatu lembaga akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi. Sehingga perlu dirumuskan

⁵¹ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 14.

⁵² Ibid. 67.

⁵³ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, 12-13.

⁵⁴ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 200.

berbagai strategi atau cara agar arah yang diinginkan tersebut dapat dicapai. Tahap ini merupakan proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan lebih cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.⁵⁵

Tahap perumusan strategi ditujukan untuk menghasilkan strategi-strategi induk di tingkat korporasi maupun strategi fungsional.⁵⁶ Strategi induk lembaga merupakan strategi jangka panjang yang spesifik, berisi rumusan holistik (visi misi, dan tujuan) yang menerjemahkannya ke dalam orientasi strategis lembaga. Dalam hal ini, strategi induk berupa rencana strategis untuk melihat sisi lembaga pada 5, 10, atau 20 tahun ke depan dan tidak terjebak pada suasana hari ini maupun kemarin.⁵⁷ Sedangkan strategi fungsional merupakan strategi yang isinya rencana-rencana fungsional dan berjangka lebih pendek yang gunanya untuk menerjemahkan strategi korporasi yang telah ditetapkan. Strategi fungsional berupa kebijakan divisital. Menurut Robinson, pada batas tertentu, strategi fungsional ketika diimplementasikan dalam korporasi akan melahirkan sasaran tujuan tahunan yang spesifik. Strategi fungsional merinci strategi korporasi, memberikan

⁵⁵ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 15.

⁵⁶ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 52.

⁵⁷ Ibid., 55.

pedoman spesifik jangka pendek (tahunan) bagi para manajer.⁵⁸

b. Implementasi Strategi.

Tahap selanjutnya adalah tahap pengimplementasian strategi yang telah dirumuskan. Pada tahap ini, pihak manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam bentuk pengembangan program, penyusunan anggaran, serta penetapan prosedur.⁵⁹ Pada sebuah lembaga, perencanaan tidak akan berarti jika tidak diimplementasikan. Sehingga pihak manajemen harus mampu memformulasi dan mengimplementasikan strateginya secara rasional, efektif, dan efisien sesuai dengan pekerjaannya.⁶⁰ Walaupun implementasi baru dipertimbangkan setelah strategi disusun, namun implementasi merupakan kunci sukses dalam manajemen strategi.⁶¹

Dalam proses pengimplementasian strategi, jumlah pihak yang terlibat dalam implementasi strategi akan lebih banyak dari pada pihak yang merumuskannya. Pelaksana strategi bisa melibatkan setiap orang yang berada dalam lembaga tersebut, para direktur fungsional akan bekerjasama dengan bawahannya agar seluruh rencana dapat diimplementasikan dalam skala besar. Sedangkan para manajer serta kepala unit akan mengimplementasikan strategi tersebut dengan lebih khusus, terperinci, dan dalam skala yang lebih kecil

⁵⁸ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 73.

⁵⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 17.

⁶⁰ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 94.

⁶¹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 296.

menurut divisi yang dipimpinnya.⁶² Dalam hal ini, implementasi strategi meliputi:

1) Menyusun Struktur Organisasi.

Dalam manajemen strategis, struktur organisasi merupakan cermin miniatur bagi organisasi. Struktur organisasi adalah proses penetapan struktur peran melalui penentuan kegiatan yang harus ditempuh untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi serta bagian-bagiannya, pengelompokan aktivitas, penugasan kelompok-kelompok aktivitas, pendelegasian wewenang, serta pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horisontal maupun vertikal.⁶³

Bentuk organisasi dicirikan oleh struktur organisasinya. Menurut Handoko yang dikutip oleh Yusanto, struktur organisasi menjelaskan kerangka organisasi dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. Struktur ini berisikan tentang spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi pada pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja.

a) Spesialisasi kegiatan kaitannya dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut

⁶² Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 300.

⁶³ Ibid., 92.

dalam satuan-satuan kerja/unit kerja (*departemenisasi*).

- b) Standart kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan perencanaan. Standarisasi juga berarti menjadikan seragam dan konsisten dalam suatu persyaratan atau peraturan yang baku.
 - c) Koordinasi Kegiatan menunjukkan keterpaduan dan kerja sama dalam melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif menuju tercapainya tujuan. Koordinasi juga menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
 - d) Pilihan sentralisasi atau desentralisasi pada pengambilan keputusan bergantung dalam lokasi kekuasaan pengambilan keputusan diberikan kepada manajemen tingkat menengah dan bawah.
 - e) Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan pada suatu kelompok kerja.⁶⁴
- 2) Melibatkan Kepemimpinan

Implementasi dari fungsi kepemimpinan dapat dijabarkan dalam dua fungsi utama, yakni fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan dan fungsi sosial (fasilitator).

Pertama, fungsi pemecahan masalah. Yakni pemberian pendapat, informasi dan solusi dari suatu permasalahan. Fungsi ini diarahkan juga untuk memberikan motivasi kepada para SDM organisasi. *Kedua*, fungsi sosial yang

⁶⁴ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 108.

berhubungan dengan interaksi antar anggota komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan dan kekeluargaan tim kerja.⁶⁵

3) Menerapkan Budaya Organisasi

Budaya organisasi (*organizational culture*) adalah sekumpulan asumsi penting (keyakinan dan nilai-nilai) yang mempengaruhi opini dan tindakan dalam suatu lembaga.⁶⁶

Pada tataran penerapan budaya organisasi, penguatan kemampuan organisasi identik dengan terwujudnya strategi induk organisasi. Karenanya agar budaya organisasi dapat benar-benar larut dalam seluruh denyut nadi kehidupan organisasi, sangat dibutuhkan peran strategis manajemen puncak dan peran aktif anggota (karyawan). Kedua peran tersebut dibutuhkan secara sinergi dan simultan mulai dari tahap perumusan, sosialisasi, proses pembelajaran hingga aplikasi. Peran strategis manajemen puncak tampak menonjol terutama pada penggagasan dan perumusan konsep budaya organisasi dan menyosialisasikannya.⁶⁷

4) Membuat Prosedur, Program dan Anggaran

Keberadaan prosedur yang merupakan garis pedoman bagi tindakan karyawan yang sering diacu dari kebijakan fungsional. Tujuan dari Prosedur adalah menjelaskan tata cara pelaksanaan seluruh aktivitas manajemen yang perlu dikerjakan dalam organisasi. Dalam hal ini, tugas prosedur hanya sekedar memastikan semua

⁶⁵ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 121.

⁶⁶ Ibid., 126.

⁶⁷ Ibid., 127.

orang mengerjakan sesuatu dengan cara yang sama dan bekerja sebagaimana semua orang bekerja di seluruh organisasi. Prosedur juga bukanlah uraian pekerjaan.⁶⁸

Dalam lembaga harus ada pedoman yang digunakan oleh pelaksana dalam menjalankan tugasnya, sehingga perlu dibentuk susunan pedoman prosedur. Penyusunan prosedur kerja yang berlaku untuk suatu kegiatan program harus mengacu atau bertindak secara tertib pada prosedur administrasi yang baku yang telah ditentukan oleh instansi induknya atau suatu peraturan yang sedang berlaku.⁶⁹

Penetapan anggaran bertujuan supaya pihak lembaga dapat mengetahui target profit serta pertumbuhannya. Penyusunan anggaran juga termasuk bentuk nyata komitmen perusahaan dalam mengimplementasikan strategi yang telah diformulasikan sebelumnya. Dapat difahami, jika strategi tidak didukung anggaran yang memadai, strategi tersebut besar kemungkinan akan berubah menjadi seonggok dokumen sejarah perusahaan yang tidak berguna.⁷⁰

c. Pengendalian dan Evaluasi Strategi

Tahap pengendalian dan evaluasi merupakan proses pemantauan dan pengevaluasian aktivitas-aktivitas lembaga dan hasil kerja serta perbandingan antara kinerja yang sesungguhnya dengan kinerja

⁶⁸ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 130.

⁶⁹ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 98.

⁷⁰ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 141.

yang diinginkan.⁷¹ Aktivitas pengendalian strategi juga menentukan cakupan besaran keberhasilan pencapaian strategi lembaga baik dalam bentuk kualitatif maupun kuantitatif.⁷² Tahap evaluasi dan pengendalian erat kaitannya dengan tahap perencanaan. Perencanaan memberikan kerangka pekerjaan bagi pengendalian, sedangkan umpan balik dari pengendalian dan evaluasi dapat mengidentifikasi kebutuhan akan rencana yang disesuaikan.⁷³

Proses pengendalian dan evaluasi menentukan kepastian tentang lembaga sedang mencapai apa yang telah ditentukan untuk dituju. Proses pengendalian dan evaluasi membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang didapat dan mengoreksi jika diperlukan. Proses tersebut meliputi:⁷⁴

1) Menentukan apa yang akan diukur

Manajer puncak serta manajer operasional perlu menentukan apa yang akan dipantau dan dievaluasi, baik proses implementasi maupun hasilnya. Proses dan hasil tersebut harus dapat diukur menggunakan cara yang obyektif dan konsisten. Pengukuran juga harus dapat

⁷¹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 19.

⁷² Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 144.

⁷³ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 107.

⁷⁴ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 384-385.

dipahami dengan mudah oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

2) Menetapkan standar kinerja

Standar yang digunakan untuk mengukur kinerja merupakan ekspresi mendetail dari target strategis. Standar merupakan kriteria atau ukuran dari hasil kinerja yang dapat diterima. Setiap standar biasanya memiliki ruang toleransi, sebagai patokan penyimpangan yang dapat diterima. Standar dapat disusun untuk seluruh tahap, tidak hanya pada output akhir saja.

3) Mengukur kinerja aktual

Pengukuran harus dilakukan saat awal penentuan standar.

4) Membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan

Jika hasil aktual berada dalam rentang toleransi, maka proses pengukuran berhenti di sini.

5) Mengambil tindakan korektif

Jika hasil aktual berada di luar atau menyimpang dari rentang toleransi yang ditentukan, maka harus diambil sebuah tindakan korektif. Korektif merupakan suatu tindakan perbaikan bagi manajemen dalam fungsi lembaga. Tujuan dari koreksi adalah memastikan sebuah lembaga dapat mencapai sasaran secara lebih efektif dan efisien.⁷⁵

Dalam pengambilan tindakan perbaikan, ada beberapa hal yang harus benar-benar diperhatikan, yaitu: a) apakah penyimpangan

⁷⁵ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 114.

yang terjadi hanya merupakan suatu kebetulan? b) apakah proses yang berjalan tidak berfungsi dengan baik? c) apakah proses yang berjalan tidak sesuai dengan upaya pencapaian standar yang diinginkan?

Berdasarkan ketiga pertimbangan tersebut, hendaknya tindakan korektif yang diambil oleh manajemen tidak hanya bertujuan untuk menghilangkan penyimpangan tersebut, dan mencegah berulangnya penyimpangan yang sama.⁷⁶ Jika kinerja yang tidak diinginkan merupakan hasil dari penggunaan yang tidak tepat dalam proses manajemen strategis, maka para manajer operasional harus segera mengetahuinya dan memperbaiki aktivitas para karyawan tanpa melibatkan manajer puncak. Akan tetapi jika kinerja yang tidak diinginkan berasal dari proses mereka sendiri, maka manajer puncak dan manajer operasional harus dapat mengetahuinya, kemudian mengembangkan program maupun prosedur implementasi yang baru.⁷⁷

Dalam proses ini, manajemen harus memiliki informasi yang benar dan akurat terkait pengukuran kinerja lembaga, sehingga keberhasilan pengendalian strategi lembaga diraih secara optimal, rasional, efektif, dan efisien. Informasi merupakan sumber utama suksesnya pengendalian strategi.⁷⁸ Tanpa informasi,

⁷⁶ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 385.

⁷⁷ Ibid., 388.

⁷⁸ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 119.

kegiatan yang diambil untuk menggunakan pengendalian strategi akan menjadi sangat subyektif serta hanya memiliki kesempatan kecil untuk memperbaiki kinerja lembaga secara konsisten.

Dalam praktik, biasanya lembaga mengembangkan dan juga mengimplementasikan beberapa jenis sistem untuk menghasilkan informasi, di antaranya adalah sistem informasi manajemen dan sistem pendukung keputusan manajemen. Sistem informasi manajemen merupakan jaringan organisasi formal yang biasanya dibantu oleh komputer dan dibentuk dalam lembaga untuk menyediakan informasi bagi manajemen untuk membantu mereka dalam membuat suatu keputusan. Sedangkan sistem pendukung keputusan manajemen merupakan rangkaian alat bantu yang saling tergantung, yang membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang relatif tidak terstruktur, dan tidak berulang-ulang. Komputer merupakan elemen utama dalam sistem ini dan digunakan sebagai alat analisis untuk mengambil keputusan yang lebih subyektif.⁷⁹

Dengan perlengkapan elektronik serta teknologi yang canggih, manajer memiliki kemungkinan untuk mengakses dan memproses sejumlah data secara cepat dan ekonomis, sehingga menghasilkan informasi yang memungkinkan bagi manajer untuk mengambil keputusan dengan cepat.⁸⁰

⁷⁹ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 119.

⁸⁰ Ibid., 119.

4. Strategi Penghimpunan Zakat dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, manajemen strategi didefinisikan sebagai rangkaian proses aktivitas manajemen Islami yang mencakup tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan-keputusan strategis organisasi yang memungkinkan pencapaiannya di masa yang akan datang.⁸¹ Manajemen Islami bermakna bahwa nilai utama yang menjadi payung strategis hingga takstis bagi seluruh aktivitas manajemen adalah nilai-nilai Islam. Nilai-nilai Islam ini pula yang membuat orientasi strategis organisasi yang diformulasikan tidak melulu mengejar keuntungan duniawi saja. Dalam hal ini, orientasi strategis yang ingin dicapai meliputi empat hal, yaitu : (1) target hasil yang berupa profit-materi dan benefit-non materi, (2) pertumbuhan, yang artinya terus meningkat, (3) keberlangsungan, dalam kurun waktu selama mungkin, (4) keberkahan serta keridhoan Allah.⁸²

Target hasil yang dirumuskan oleh lembaga Islami termasuk di dalamnya lembaga zakat hendaknya tidak hanya untuk mencari profit (nilai materi) setinggi-tingginya, namun juga harus memperoleh serta memberikan benefit (keuntungan atau manfaat non materi) baik kepada internal lembaga maupun eksternal. Dalam hal ini, dapat berupa terciptanya suasana persaudaraan yang Islami dan kepedulian sosial antar karyawan, serta kesadaran bahwa bekerja adalah upaya *fastabiqul khoirot*, sehingga tidak timbul persaingan dan permusuhan dalam lingkungan kerja. Selain itu, dengan

⁸¹ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Stragitis Perspektif Syariah*, 8.

⁸² Ibid., 52.

keberadaan lembaga zakat sebagai lembaga sosial, maka ia harus menebar kemanfaatan sebanyak-banyaknya bagi umat.

Jika profit materi dan benefit telah diraih sesuai target, maka lembaga hendaknya mengupayakan pertumbuhan keduanya secara terus menerus serta menjaga keberlangsungannya dalam kurun waktu yang cukup lama tentunya tetap dalam koridor syariah, sehingga keberkahan dan keridhoan Allah dapat diraih bersama-sama.⁸³

Setelah strategi yang berorientasi Islami telah disepakati bersama, langkah berikutnya adalah berdoa dengan penuh kesungguhan. Dalam teori manajemen strategis, doa tidak dimasukkan dalam pembahasan. Namun, Nabi menganjurkan agar selalu berdoa saat memulai pekerjaan. Selain memperoleh optimisme dan kemantapan, doa juga mampu menghilangkan aneka hambatan, tantangan, ancaman dan gangguan yang tidak diperkirakan oleh rasio manusia. Hanya saja, syarat dalam doa untuk manajemen strategis adalah keyakinan akan pertolongan Allah. Keyakinan ini setidaknya dalam taraf 'azam, seperti dalam hadis sebagai berikut. *"Telah menceritakan kepada kami Yahya bin Ayyub, Qutaiba dan Ibnu Hajar berkata; telah menceritakan kepada kami Ismail Ya'nun bin Jafar dari dari ayahnya lalu dari Abu Hurairah bahwa Rasulullah bersabda, 'Apabila salah seorang dari kalian berdoa, jangan mengatakan, 'Wahai Allah, ampunilah aku jika Engkau suka,' namun bersungguh-sungguhlah dalam meminta, dan mintalah yang terbaik.*

⁸³ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 52-55.

Karena benar-benar tidak ada sesuatu yang berat untuk Allah berikan.’” (HR Muslim: 4867)⁸⁴

Sebagaimana formulasi, tahap implementasi strategi juga berlandaskan syariat Islam. Kebijakan lembaga hendaknya menjaga setiap proses pelaksanaan strategi dari tindak kezaliman, kecurangan, penipuan, dan tindakan maksiat lainnya. Hal ini juga meliputi kebijakan lembaga untuk mengedepankan profesionalisme kerja, yaitu agar setiap SDM memiliki *kafa’ah*, *himmatul amal*, dan *amanah*. *Kafa’ah* adalah kecakapan atau ahli dalm bidang pekerjaan yang dilakuakn, *himmatul ammah* adalah memiliki semangat atau etos kerja tinggi, sedangkan *amanah* adalah bertanggung jawab dan terpercaya dalam menjalankan setiap tugas dan kewajibannya.⁸⁵ Sikap profesionalisme sangat penting untuk dimiliki oleh seluruh SDM yang tergabung dalam lembaga zakat. Hal ini disebabkan karena zakat adalah amanah ummat yang harus dikelola secara optimal dan profesional.

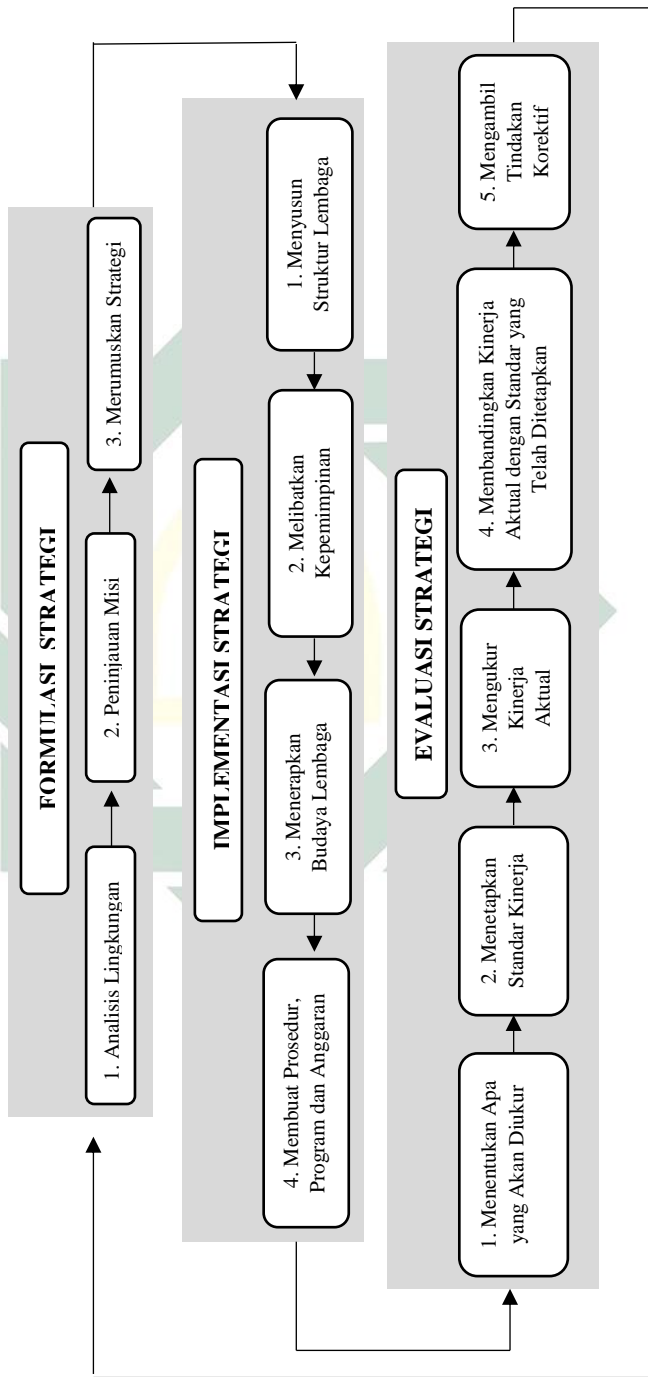
Pada tahap akhir yaitu pengendalian serta evaluasi strategi juga berpijak pada Islam sebagai kendali utama. Hal ini menuntut pimpinan untuk dapat menjamin keberkahan bagi seluruh SDM yang ada di dalam lembaga dengan menetapkan berbagai standar serta ukuran prestasi berlandaskan ketakwaan pada Allah.⁸⁶ Artinya, seluruh aktivitas SDM lembaga harus dijalankan dalam koridor ketaatan terhadap hukum-hukum Islam, sehingga tindak korektif yang diambil juga berpatokan pada nilai-nilai Islam.

⁸⁴ Bambang Subandi, *Manajemen Organisasi dalam Hadist Nabi*, (Surabaya: Nusantara Press, 2016), 44.

⁸⁵ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 148.

⁸⁶ Ibid., 146.

Gambar 2. 3 Kerangka Teori Tahapan Strategi Penghimpunan Zakat



B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan dijadikan oleh peneliti sebagai referensi pembandingan dalam penelitian ini. Hasil penelitian tersebut berasal dari jurnal, skripsi, tesis, dan penelitian-penelitian lain. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai pembandingan dalam penelitian ini, dikelompokkan ke dalam tujuh bentuk. Pengelompokan tersebut disesuaikan dengan fokus utama yang diangkat dalam masing-masing penelitian, sebagai berikut:

Pertama, studi tentang strategi penghimpunan zakat pada lembaga pengelola zakat milik pemerintah atau Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS). Studi tersebut telah dikaji oleh Syahrullah, Andiani, Hasanah, dan Hajizah. Syahrullah⁸⁷ menjelaskan terdapat dua strategi yang diterapkan oleh BAZNAS, yaitu pembentukan UPZ (Unit Pengumpulan Zakat) bagi *muzakki* dari ASN (Aparatur Sipil Negara) dan ritel bagi masyarakat. Hasanah⁸⁸ menyebutkan terdapat tiga strategi yang diterapkan oleh BAZNAS, yaitu: menjalin kemitraan dengan pemerintah, sosialisasi kepada masyarakat, serta transparansi laporan pengelolaan dana zakat. Andiani⁸⁹ memaparkan, bahwa menguatkan sinergi dengan agen laku pandai merupakan strategi prioritas bagi

⁸⁷ Muhammad Anggi Syahrullah, “Strategi Penghimpunan dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Muzakki Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Pusat”, *Skripsi*, Manajemen ZISWAF, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018

⁸⁸ Uswatun Hasanah, “Sistem *Fundraising* Zakat Lembaga Pemerintah dan Swasta”, *Jurnal Pendidikan Ilmiah*, Vol.3 No.2, Desember 2015

⁸⁹ Kartika Andiani, “Strategi Penghimpunan dan Pendistribusian Zakat Melalui Agen Laku Pandai Untuk Mencapai Inklusi Zakat di Indonesia”, *Tesis*, Ilmu Ekonomi, Institut Pertanian Bogor, 2018

BAZNAS. Sedangkan Hajizah⁹⁰ menjelaskan, bahwa strategi yang paling efektif adalah strategi komunikasi marketing. Oleh karena itu, BAZNAS menjadikan *e-commerce* sebagai salah satu sarana strategi penghimpunan zakat. Persamaan penelitian ini dengan keempat penelitian di atas adalah sama-sama membahas tentang strategi penghimpunan zakat. Adapun perbedaannya terletak pada objek yang diambil. Penelitian ini mengambil objek Yayasan Nurul Hayat sebagai Lembaga Amil Zakat swasta adapun keempat penelitian tersebut mengambil objek Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) milik pemerintah.

Kedua, studi tentang strategi penghimpunan zakat pada lembaga pengelola zakat swasta di Indonesia. Studi tersebut telah dikaji oleh Susanto, Bariyah, serta Wilaningtyas dan Sulastiningsih. Perbedaan studi mereka terletak pada jumlah dan jenis strategi yang diterapkan oleh masing-masing organisasi. Susanto⁹¹ menjelaskan bahwa strategi penghimpunan zakat terdiri dari dua strategi utama, yaitu sosialisasi dan edukasi zakat kepada masyarakat. Bariyah⁹² menjelaskan, bahwa strategi penggalangan dana bagi lembaga-lembaga filantropi di Indonesia berupa: penggunaan media, baik cetak, elektronik, internet, dan media komunikasi. Dalam hal ini lembaga-lembaga zakat tersebut menggunakan cara *media campaign*, *direct mail*,

⁹⁰ Meike Nur Hajizah, “Strategi Penghimpunan Badan Amil Zakat Nasional BAZNAS Pusat Melalui *E-commerce*”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, pada Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017

⁹¹ Adien Dwi Susanto, “Strategi Penghimpunan Dana Zakat Pada Organisasi Pengelola Zakat di Kota Surakarta: Studi di LaZISmu Solo, DT Peduli Solo dan LAZ Ar-Risalah Peduli”, *Skripsi*, Perbankan Syari’ah, Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2018

⁹² N. Oneng Nurul Bariyah, “Strategi Penghimpunan Dana Sosial Umat Pada Lembaga-Lembaga Filantropi di Indonesia”, *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, vol.1, no.1, Juni 2016

telefundraising, serta *direct penghimpunan*. Selain penggunaan media, lembaga-lembaga zakat juga menggunakan model penghimpunan zakat yang berupa: kerjasama program antara lembaga dan perusahaan atau pemilik dana, *special event*, *religius fund*, pembentukan Unit Pengumpul Zakat, melalui bank, serta zakat online. Wilaningtyas dan Sulastiningsih⁹³ menjabarkan, bahwa strategi utama bagi lembaga pengelola zakat adalah perbaikan internal pada segi manajemen dan upaya untuk mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Persamaan ketiga penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama mengangkat fokus strategi penghimpunan zakat. Adapun perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dipilih. Ketiga penelitian tersebut mengangkat beberapa lembaga sekaligus sebagai objek penelitian perbandingan. Penelitian Susanto mengangkat lembaga-lembaga pengelola zakat di Surakarta. Penelitian Bariyah mengangkat lembaga-lembaga filantropi di Indonesia. Penelitian Wilaningtyas dan Sulastiningsih mengangkat organisasi-organisasi zakat di Kabupaten Bantul. Adapun penelitian ini mengangkat Yayasan Nurul Hayat Surabaya tanpa objek pembandingan lainnya.

Ketiga, studi tentang faktor pendukung strategi penghimpunan zakat bagi organisasi pengelola zakat. Studi tersebut telah dikaji oleh Lutsfiah, Yusuf, dan Waluyo. Lutsfiah⁹⁴ menjelaskan terdapat tujuh faktor pendukung strategi penghimpunan dana yang meliputi: program

⁹³ Suci Utami Wilaningtyas dan Sulastiningsih, “Strategi Penghimpunan Dana Zakat Pada Organisasi Pengelola Zakat di Kabupaten Bantul“, *Jurnal Riset Manajemen*, vol.2, no.1, Juli 2015

⁹⁴ Siti Lutsfiah, “Strategi *Fundraising* di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya“, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019

pendayagunaan yang bagus, adanya legalitas lembaga, kemampuan menyalurkan program, manfaat bagi mustahik, serta dukungan dari masyarakat dan pemerintah dari sisi anggaran. Yusuf⁹⁵ menjabarkan lima faktor pendukung strategi penghimpunan dana zakat yang meliputi letak geografis yang menguntungkan, kepemilikan payung hukum yang jelas, manajemen pengeloalan zakat yang baik, program unggulan berupa pemberdayaan ekonomi dan kesehatan, serta pemanfaatan media sosial dan rekening bank. Sedangkan Waluyo⁹⁶ menjelaskan faktor pendukung strategi penghimpunan zakat yang meliputi letak geografis dekat dengan pasar terbesar di kabupaten, selain itu lembaga juga mempunyai jejaring, payung hukum, serta segmentasi yang jelas. Persamaan ketiga penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas strategi penghimpunan zakat. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini tidak fokus pada pembahasan faktor-faktor yang mendukung strategi penghimpunan zakat, melainkan fokus pada tahap-tahap strategi penghimpunan zakat.

Keempat, studi tentang faktor penghambat strategi penghimpunan pada lembaga zakat. Studi tersebut telah dikaji oleh Lutsfiah, Yusuf, Marinda, dan Waluyo. Lutsfiah⁹⁷ menjabarkan enam faktor penghambat strategi penghimpunan zakat yang meliputi keterbatasan jumlah

⁹⁵ Rizka Yasin Yusuf, “Strategi *Fundraising* di LAZNAS Dompot Dhuafa Jawa Tengah”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2018

⁹⁶ Sabar Waluyo, “Analisis Strategi *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah (LAZISMU) Ajibarang Kabupaten Banyumas dalam Mendapatkan Muzakki”, *Skripsi*, Ekonomi Syari’ah, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016

⁹⁷ Siti Lutsfiah, “Strategi *Fundraising* di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019

SDM dalam kompetensi, kurangnya pemahaman donatur, rendahnya kepercayaan masyarakat, serta budaya membagikan secara langsung. Dalam penjelasan Yusuf,⁹⁸ faktor penghambat strategi penghimpunan zakat meliputi banyaknya perusahaan yang belum bisa diajak bermitra, kurangnya komunikasi internal dalam lembaga, faktor ekonomi yang sedang terpuruk, belum sadarnya masyarakat akan kewajiban membayar zakat serta tantangan perkembangan zaman. Kemudian, Marinda⁹⁹ menjelaskan bahwa faktor penghambat strategi penghimpunan zakat berupa kurangnya pemahaman masyarakat akan kewajiban zakat, belum ada sanksi yang tegas bagi yang sengaja tidak mengeluarkan zakat, dan pemahaman masyarakat terkait lembaga zakat merupakan lembaga peminta-minta. Sedangkan Waluyo¹⁰⁰ menjelaskan tiga faktor penghambat strategi penghimpunan dana zakat yang meliputi belum adanya kesadaran pengurus untuk mengembangkan lembaga, minimnya respon dari pimpinan untuk mendirikan jejaring lembaga serta minimnya kapasitas sumberdaya manusia di lapangan baik secara kualitas maupun kuantitas. Persamaan keempat penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang strategi penghimpunan zakat. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini tidak fokus pada pembahasan faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan strategi penghimpunan zakat

⁹⁸ Rizka Yasin Yusuf, “Strategi *Fundraising* di LAZNAS Dompot Dhuafa Jawa Tengah”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2018

⁹⁹ Wahyuna Marinda, “Analisis Strategi Menghimpun Zakat, Infaq, dan Sedekah Pada Rumah Zakat Cabang Palembang”, *Skripsi*, Ekonomi, Islam, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, 2016

¹⁰⁰ Sabar Waluyo, “Analisis Strategi *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah (LAZISMU) Ajibarang Kabupaten Banyumas Dalam Mendapatkan Muzakki”, *Skripsi*, Ekonomi Syari’ah, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016

itu sendiri, melainkan fokus pada tahap-tahap strategi penghimpunan zakat.

Kelima, studi tentang dampak strategi penghimpunan zakat terhadap peningkatan *muzakki*. Studi tersebut telah dikaji oleh Susanti, Aprizal, Reagan, dan Syahrullah. Keempat hasil studi tersebut menunjukkan, bahwa penggunaan strategi penghimpunan zakat yang efektif dapat menyebabkan peningkatan muzakki serta peningkatan perolehan dana zakat sebagaimana yang terjadi pada beberapa organisasi pengelola zakat yang diteliti. Susanti¹⁰¹ membuktikan bahwa penggunaan beberapa strategi penghimpunan yang berbeda-beda dan unik berdampak pada peningkatan perolehan dana pada 20 bulan terakhir yang mencapai angka 4 milyar. Dalam hal ini pula, Aprizal¹⁰² membuktikan bahwa penerapan strategi penghimpunan zakat melalui program, iklan, penyebaran brosur, serta majalah berdampak pada peningkatan perolehan sebesar 18% pada tahun 2015. Reagan¹⁰³ menjelaskan bahwa penerapan strategi penghimpunan zakat pada lembaga yang ditelitinya, berdampak pada peningkatan perolehan dana zakat sebesar 19.03%. Terkait dampak strategi terhadap peningkatan jumlah muzakki,

¹⁰¹ Ramona Dui Susanti, "Strategi *Fundraising* Dalam Meningkatkan Muzakki Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Nahdatul Ulama Lampung, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Raden Intan, 2018

¹⁰² Aprizal, "Strategi *Fundraising* Dalam Meningkatkan Penerimaan Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Peduli Umat", *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2015

¹⁰³ Muhammad Ronald Reagan, "Dampak Penerapan Strategi *Fundraising* Terhadap Peningkatan Pengelolaan Dana Zakat (Studi Pada Dompot Dhuafa Cabang Yogyakarta)", *Skripsi*, Ekonomi Islam, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2018

Syahrullah¹⁰⁴ menunjukkan bahwa strategi penghimpunan yang efektif dapat meningkatkan jumlah muzakki sebanyak 52.557 dalam kurun waktu empat tahun, yaitu tahun 2013 sampai tahun 2017. Persamaan keempat penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas strategi penghimpunan zakat. Adapun perbedaan terletak pada metode penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, sedangkan keempat penelitian di atas menggunakan metode penelitian kuantitatif yang membahas pengaruh strategi penghimpunan zakat terhadap peningkatan muzakki serta peningkatan perolehan zakat.

Keenam, strategi penghimpunan zakat ditinjau dari proses manajemen. Studi tersebut telah dikaji oleh Syahrullah, Lutsfiah, dan Rohmawati. Syahrullah¹⁰⁵ dan Lutsfiah¹⁰⁶ menjelaskan, bahwa strategi penghimpunan zakat terdiri dari: identifikasi calon donatur, penggunaan metode penghimpunan, pengelolaan dan penjagaan donatur, serta *monitoring* dan evaluasi penghimpunan. Sedangkan Rohmawati¹⁰⁷ menjabarkan, bahwa strategi *penghimpunan*

¹⁰⁴ Muhammad Anggi Syahrullah, “Strategi Penghimpunan dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Muzakki Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Pusat”, *Skripsi*, Manajemen ZISWAF, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018

¹⁰⁵ Muhammad Anggi Syahrullah, “Strategi Penghimpunan dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Muzakki Pada Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) Pusat”, *Skripsi*, Manajemen ZISWAF, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018.

¹⁰⁶ Siti Lutsfiah, “Strategi *Fundraising* di Yayasan Dana Sosial Al-Falah (YDSF) Surabaya”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019

¹⁰⁷ Siti Rohmawati, “Analisis Manajemen *Fundraising* Zakat Infaq Shodaqoh (ZIS) Di Lembaga Amil Zakat Infaq Shodaqoh (LaZIS) Baiturrahman Semarang”, *Skripsi*, Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo, 2018

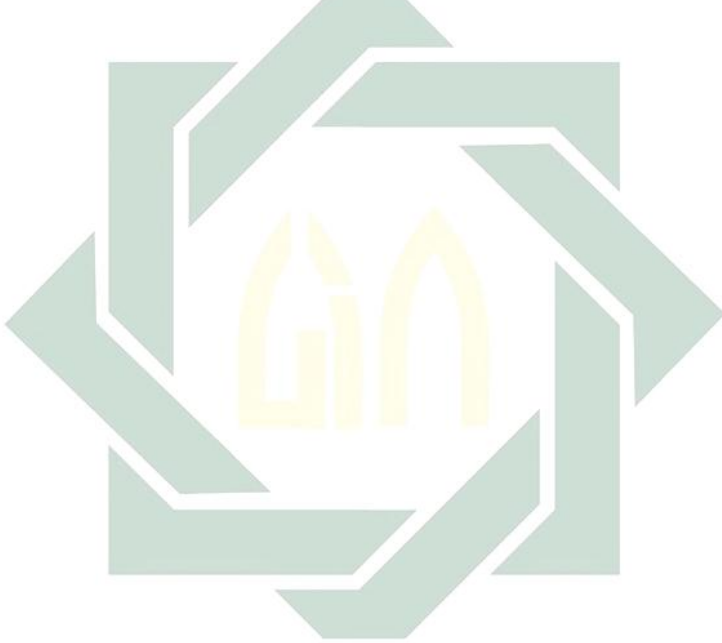
terdiri dari serangkaian fungsi manajemen yang berupa perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian penghimpunan. Persamaan ketiga penelitian di atas dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang strategi penghimpunan zakat dan proses strategi penghimpunan jika ditinjau dari aspek manajemen. Adapun perbedaannya terletak pada tahap-tahap yang dilakukan dalam proses manajemen. Penelitian ini fokus pada proses manajemen strategi penghimpunan zakat yang meliputi proses formulasi, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

Ketujuh, studi tentang metode yang digunakan dalam strategi penghimpunan zakat. Studi tersebut telah dikaji oleh Nopiardo dan Ridwan. Strategi penghimpunan zakat terdiri dari dua metode, yaitu: *direct fundraising* (penghimpunan langsung) dan *indirect fundraising* (penghimpunan tidak langsung). masing-masing metode yang digunakan bisa jadi berbeda bagi lembaga satu dengan lembaga lainnya. Dalam hal ini, Nopiardo¹⁰⁸ menjelaskan, bahwa penghimpunan langsung terdiri dari tiga strategi yaitu pengiriman surat kepada donatur potensial, *telefundraising*, serta pertemuan langsung dalam rangka seminar maupun konsultasi zakat. Sedangkan metode penghimpunan tidak langsung berupa kampanye media, menyebar brosur, serta menyampaikan laporan bulanan kepada pihak-pihak terkait. Ridwan¹⁰⁹ menjelaskan, bahwa metode penghimpunan tidak langsung berupa sosialisasi melalui pengumuman dalam pengajian,

¹⁰⁸ Widi Nopiardo, “Strategi *Fundraising* dana zakat pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar“, *Jurnal Imaro*, vol.1, no.1, Desember 2017

¹⁰⁹ Murtadho Ridwan, “Analisis Model *Fundraising* dan Distribusi Dana ZIS di UPZ Desa Wonoketingal Karanganyar Demak”, *Jurnal Penelitian*, vol.10, no.2, Agustus 2016

sedangkan metode penghimpunan langsung berupa pemungutan zakat secara langsung di rumah warga. Persamaan penelitian Nopiardo dan Ridwan dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas strategi penghimpunan zakat. Adapun perbedaannya adalah penelitian ini tidak membahas metode penghimpunan zakat secara mendalam seperti kedua penelitian tersebut.



BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penggunaan pendekatan kualitatif dalam penelitian ini didasari oleh fokus penelitian yang akan dikaji, yaitu strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat. Hal ini menyebabkan peneliti tidak mencari hubungan maupun pengaruh keterkaitan antar variabel, melainkan menganalisis berdasarkan situasi sosial yang terjadi pada Yayasan Nurul Hayat. Dalam hal ini, peneliti menggambarkan realitas secara mendetail dan apa adanya, sehingga peneliti tidak menggunakan berbagai prosedur statistik, matematik, maupun bentuk hitungan lainnya dalam memperoleh hasil temuan nantinya.

Berdasarkan fokus yang diangkat dalam penelitian ini, maka peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus. Untuk mencapai tujuan penelitian, penelitian perlu memusatkan perhatian pada strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat untuk dikaji secara mendalam. Dengan jenis penelitian tersebut, maka data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk deskriptif.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah kantor pusat Yayasan Nurul Hayat yang berlokasi di Perum IKIP Gunung Anyar B-48, Surabaya. Yayasan yang didirikan pada tahun 2001 ini bergerak di bidang layanan sosial dan dakwah. Yayasan Nurul Hayat merupakan satu-satunya Lembaga Amil Zakat Nasional yang mandiri. Dalam artian, yayasan tidak mengambil hak yayasan sebagai amil zakat, melainkan

memenuhi kebutuhan operasional dan gaji karyawan dari berbagai unit usaha yang dimiliki secara mandiri, sehingga 100% perolehan dana ZIS dapat disalurkan untuk berbagai program sosial dan dakwah Nurul Hayat. Selain itu, Yayasan Nurul Hayat merupakan peraih penghargaan BAZNAS award dalam kategori Pertumbuhan Penghimpunan Zakat Terbaik 2017, Lembaga Amil Zakat Terbaik Nasional 2018 (penghimpunan terbaik, optimalisasi pendistribusian terbaik, dan akuntabilitas keuangan terbaik), dan Program Pendayagunaan ZIS Terbaik 2019. Hal tersebut menunjukkan, bahwa Nurul Hayat merupakan yayasan yang kompeten di bidang pengelolaan dana ZIS.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data kualitatif yang berasal dari hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Sumber utama untuk memperoleh data kualitatif adalah Informan. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Shaffira Elena Putri selaku salah satu staff HRD Kantor Pusat Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Adapun alasan pemilihan HRD sebagai informan kunci disebabkan, karena HRD memiliki wewenang untuk menerima permohonan penelitian untuk kemudian mengarahkan peneliti kepada pihak yang berkaitan dengan penelitian. Selain itu, HRD juga berwenang untuk memberikan segala dokumen serta berkas-berkas yang dibutuhkan oleh peneliti terkait fokus penelitian.

Dalam hal ini, HRD mengarahkan peneliti kepada direktur dan manajer divisi Zakat Infaq Shodaqoh, sehingga peneliti dapat menggunakan informan yang berada dalam divisi tersebut untuk memperoleh data terkait fokus penelitian. Informan yang telah digunakan oleh peneliti meliputi satu orang direktur divisi ZIS, satu orang manajer divisi ZIS, satu orang supervisor *fundraising* dan *zakat adviser*, empat orang staff *zakat adviser*, tiga orang staff *fundraising*, satu orang staff *fundraiser* (petugas jemput zakat), serta satu orang staff *customer relation*.

Selain informan, peneliti juga menggunakan sumber data primer berupa dokumen-dokumen yang diperoleh secara langsung dari HRD Nurul Hayat. Dokumen tersebut meliputi struktur divisi ZIS, visi-misi divisi ZIS, data donatur tahun 2019, laporan keuangan tahunan, serta jobdesk karyawan divisi ZIS.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi yang berupa buletin Nurul Hayat tahun 2019. baik dalam bentuk cetak maupun online yang diakses melalui aplikasi Nurul Hayat.

D. Tahap-Tahap Penelitian

1. Tahap Pra-Lapangan

Tahap pra-lapangan merupakan tahap-tahap yang dilalui oleh peneliti sebelum memasuki lapangan, yaitu:

a. Perumusan Masalah

Peneliti menentukan permasalahan yang akan dijadikan objek penelitian. Perumusan masalah dilakukan saat peneliti mulai mengajukan usulan

penelitian. Dalam hal ini, peneliti harus benar-benar memahami latar belakang dilakukannya penelitian tersebut, serta memperhatikan keterkaitan antara masalah yang dirumuskan dengan jurusan peneliti.

b. Penentuan Lokasi

Peneliti mencari informasi yang berkaitan dengan lokasi yang akan dijadikan objek penelitian. Dalam penentuan lokasi, peneliti perlu mempertimbangkan beberapa hal, di antaranya: tempat penelitian sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji juga sesuai dengan jurusan peneliti. Dalam hal ini, peneliti memilih Yayasan Nurul Hayat sebagai objek penelitian.

c. Penyusunan Proposal

Pada tahap ini, peneliti menyusun proposal penelitian sebagai rancangan serta gambaran tentang pelaksanaan penelitian juga digunakan sebagai syarat pengajuan penelitian kepada pihak terkait.

d. Pengurusan Surat Izin

Setelah proposal penelitian disetujui, peneliti perlu mengurus surat izin untuk melaksanakan penelitian. Kemudian surat izin tersebut diserahkan kepada pihak yang berperan sebagai objek penelitian. Dalam hal ini, surat diserahkan kepada HRD Kantor Pusat Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

e. Persiapan Penelitian

Dalam tahap terakhir pra lapangan, peneliti berupaya untuk memperdalam pemahaman terkait fokus maupun permasalahan penelitian dengan studi kepustakaan. Peneliti juga mempersiapkan segala perlengkapan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian. Dalam hal ini, peneliti juga dituntut untuk mempersiapkan diri secara lahir maupun bathin.

- f. Tahap Pelaksanaan Lapangan
Peneliti melakukan penelitian secara langsung ke lapangan untuk mencari data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian. Pada tahap ini, peneliti melaksanakan berbagai teknik pengumpulan data baik wawancara, observasi, maupun dokumentasi. Dalam pelaksanaannya, peneliti dituntut untuk dapat menjalin hubungan yang baik dengan objek penelitian dengan tetap menjaga etika pergaulan, tingkah laku, dan norma-norma yang berlaku.
- g. Tahap Analisis Data
Pada tahap ini data yang diperoleh dari berbagai sumber di lapangan baik melalui wawancara, observasi, maupun dokumentasi dikumpulkan, diklasifikasi dan dianalisa. Tahap ini dilakukan agar dapat memudahkan peneliti dalam merumuskan teori yang sesuai dengan data di lapangan. Dari hasil analisis data di atas, peneliti akan merumuskan suatu kesimpulan apakah hasil penelitian dapat menjawab rumusan masalah atau tidak.
- h. Tahap Pelaporan
Tahap ini merupakan tahap akhir dari serangkaian prosedur penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti. Dalam hal ini, peneliti menyusun laporan secara sistematis sesuai dengan prosedur yang berlaku, dengan menyajikan berbagai data yang telah didapatkan di lapangan. Teknik Pengumpulan Data

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Hal ini bertujuan agar data yang diperoleh merupakan data yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Teknik pengumpulan data tersebut berupa:

1. Wawancara

Teknik wawancara dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada informan, serta pertanyaan yang memerlukan penjelasan dari pewawancara. Teknik ini digunakan sebagai jembatan agar peneliti dapat menggali informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian sedalam-dalamnya. Dalam pelaksanaan wawancara, peneliti terlebih dahulu menyerahkan proposal penelitian kepada HRD Nurul Hayat. Setelah pihak HRD menyetujui proposal yang peneliti kirimkan, pihak HRD kemudian menghubungi peneliti untuk melaksanakan wawancara dengan manajer ZIS pada tanggal 18 November 2019. Dari manajer ZIS tersebut peneliti kemudian mendapatkan referensi terkait informan-informan yang dapat peneliti wawancarai. Dalam hal ini, peneliti menggunakan teknik wawancara semiterstruktur, di mana peneliti melakukan wawancara dengan mengacu pada pedoman wawancara dan menggali informasi serta berbagai pendapat dari informan. Kegiatan wawancara dengan 11 informan dilaksanakan dalam kurun waktu tiga minggu, yaitu sejak tanggal 18 November sampai tanggal 7 Desember 2019. Adapun peralatan yang digunakan peneliti dalam kegiatan wawancara berupa *diary note*, panduan wawancara, serta *audio recorder*.

2. Observasi

Teknik observasi dilakukan oleh peneliti melalui pengamatan terhadap perilaku karyawan serta lembaga dalam situasi tertentu, kemudian peneliti mencatat dan memaknai peristiwa tersebut secara sistematis. Teknik ini dilakukan untuk memperoleh data-data yang dapat digunakan untuk menguatkan hasil wawancara. Dalam hal ini, peneliti melaksanakan observasi partisipatif, di mana peneliti terlibat dalam beberapa kegiatan secara

langsung. Observasi ini dilakukan oleh peneliti saat penelitian pendahuluan dalam kegiatan Praktek Pengalaman Lapangan pada divisi ZIS Nurul Hayat. Penelitian pendahuluan tersebut dilaksanakan pada tanggal 1 - 31 Oktober 2019. Oleh karena itu, peneliti dapat melakukan observasi dalam kegiatan *Daily Report Meeting*, pelaksanaan operasional penghimpunan zakat *online* serta *offline*. Dalam kegiatan observasi, peneliti menggunakan peralatan berupa note dan kamera untuk mendokumentasikan kegiatan.

3. Dokumentasi

Peneliti menggunakan metode dokumentasi dengan tujuan untuk mendapatkan keterangan tambahan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan fokus penelitian. Adapun data dokumentasi yang digunakan oleh peneliti meliputi dokumen profil serta visi-misi divisi ZIS, struktur divisi ZIS, *job description* divisi ZIS, laporan keuangan tahun 2019, dan data donatur tahun 2019. Dalam pelaksanaan dokumentasi, peneliti menggunakan web serta aplikasi Nurul Hayat untuk mengakses data yang peneliti butuhkan. Selain itu, peneliti juga mendapatkan data-data tersebut dari HRD Nurul Hayat serta manajer divisi ZIS.

F. Teknik Validitas Data

Dalam penelitian ini, teknik validitas data yang digunakan oleh peneliti adalah :¹¹⁰

1. Perpanjangan Keikut Sertaan

Peneliti memperpanjang keikutsertaan dalam proses pengumpulan data, sehingga keikutsertaan peneliti tidak terbatas pada waktu yang singkat yang meliputi pelaksanaan wawancara dan observasi saja, namun

¹¹⁰ Lexy Lexy J, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009), 175.

peneliti juga terlibat dalam kegiatan operasional pada divisi ZIS. Sehingga dalam perpanjangan keikutsertaan ini, peneliti dapat menguji validitas informasi yang didapatkan serta dapat menambah informasi-informasi yang sekiranya dapat mendukung hasil penelitian.

2. Ketekunan Pengamatan

Peneliti mengamati objek penelitian secara tekun, sehingga peneliti dapat menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

3. Triangulasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan menggunakan berbagai sumber yang berbeda untuk keperluan pengecekan ulang terhadap validitas suatu data maupun informasi yang telah didapatkan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan hasil wawancara yang diperoleh dari masing-masing informan sebagai pembanding untuk mengecek kebenaran informasi yang didapatkan dari hasil observasi maupun dokumentasi. Peneliti juga membandingkan informasi yang didapatkan dari informan satu dengan informan lainnya, dan membandingkan perspektif seorang informan dengan berbagai pendapat informan lain.

Selain itu, peneliti juga menggunakan teknik triangulasi metode yang berupa pengecekan validitas data yang menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Dalam hal ini, peneliti melakukan pengecekan hasil penelitian dengan teknik pengumpulan data yang berbeda yakni wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hal ini bertujuan agar hasil dari masing-masing teknik

pengumpulan dapat saling menguatkan, sehingga validitas data dapat dipertanggungjawabkan.

G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, sehingga data yang telah dihasilkan lebih banyak yang bersifat uraian dari hasil wawancara dan studi dokumentasi yang bersifat kualitatif. Oleh karena itu, teknik analisis yang digunakan adalah analisis non statistik. Dalam analisis data, peneliti menggunakan metode sebagaimana berikut:¹¹¹

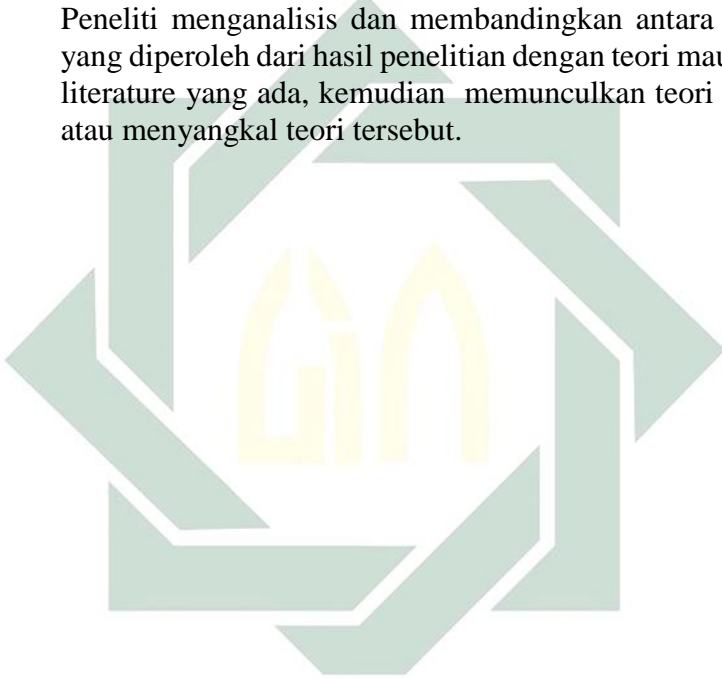
1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis
Tahap ini terdiri dari serangkaian kegiatan seperti membuat transkrip wawancara, mencatat seluruh data yang ada diperoleh dari observasi serta dokumentasi, kemudian menyusun data tersebut berdasarkan sumber-sumbernya.
2. Membaca data secara keseluruhan
Peneliti membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada tahap ini peneliti terkadang menulis catatan-catatan khusus atau gagasan umum tentang data yang diperoleh.
3. Meng-*coding* data
Peneliti meng-*coding* data maupun informasi telah yang diperoleh, dengan cara mengolahnya menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.
4. Menyusun kategorisasi
Setelah tahap *coding*, data-data yang telah diberi kode masih tidak beraturan. Oleh karena itu, peneliti perlu mendeskripsikan *setting* atau melakukan kategorisasi.
5. Menyajikan data

¹¹¹ John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 276.

Peneliti menjabarkan data hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan dalam hal ini, peneliti menjabarkan tema-tema, kronologi peristiwa, dan perspektif khusus dalam pelaksanaan penelitian tanpa adanya perubahan.

6. Menginterpretasi atau menganalisis data

Peneliti menganalisis dan membandingkan antara data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan teori maupun literature yang ada, kemudian memunculkan teori baru atau menyangkal teori tersebut.



BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. Gambaran Umum Subyek Penelitian

1. Sejarah Singkat Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Pendirian Nurul Hayat berawal dari keprihatinan Muhammad Molik terhadap anak-anak yatim. Molik kemudian rutin menyedekahkan hasil penjualan jamu kepada anak-anak yatim di sekitarnya. Seiring berjalannya waktu, anak-anak yatim yang menerima kemanfaatan dari sedekah Molik semakin bertambah. Pada tahun 2001, Molik berinisiatif untuk membentuk sebuah panti asuhan yang diberi nama Yayasan Sosial Panti Asuhan Nurul Hayat, sebagai yayasan milik keluarga. Program utama yayasan ini adalah Beasiswa Yatim dan Panti Asuhan. Selain menyalurkan program CSR PT. Firdha Prima bisnis jamu milik Molik, yayasan ini juga menghimpun dana Zakat, Infaq, dan Sedekah.

Pada tahun 2002, untuk mendukung programnya, YSPA Nurul Hayat kemudian mendirikan sebuah unit usaha inovatif di Surabaya, yaitu unit usaha Aqiqoh Siap Saji. Kelak usaha ini yang menjadi motor utama kemandirian Nurul Hayat. Keberhasilan unit usaha Aqiqoh membuat kondisi keuangan YSPA semakin kondusif, bahkan surplus. Dengan dukungan dana dari usaha tersebut, akhirnya YSPA Nurul Hayat memperluas target program sosialnya, sehingga tidak terbatas pada Panti Asuhan dan Beasiswa Yatim saja.

Oleh karena itu, pada tahun 2003, Yayasan Panti Asuhan Sosial Nurul Hayat dibubarkan secara hukum, kemudian didirikan lembaga baru dengan nama “Yayasan Nurul Hayat” yang bergerak di bidang sosial, dakwah, pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan

ekonomi Sejak saat itu, sebagian besar pendanaan berbagai program yayasan berasal dari donasi umat, sehingga yayasan bukan lagi milik perseorangan melainkan milik umat dan dipersembahkan kepada umat. Saat ini, yayasan Nurul Hayat memiliki 21 cabang di berbagai daerah dengan kantor pusat yang beralamat di Perum IKIP Gunung Anyar B-48 Surabaya.

Nurul Hayat selalu berusaha melakukan perbaikan dan peningkatan prestasi dalam bekerja dengan memegang teguh empat komitmen yaitu : Mandiri, Amanah, Profesional, dan Memberdayakan. Komitmen Mandiri diwujudkan dengan pemenuhan gaji karyawan serta biaya operasional dari hasil unit usaha, sehingga amanah zakat dan sedekah dari masyarakat dapat dioptimalkan untuk berbagai program sosial dan dakwah lainnya. Komitmen Amanah telah dibuktikan, bahwa Nurul Hayat telah teraudit akuntan publik dengan nilai “Wajar Tanpa Pengecualian.” Komitmen Profesional diwujudkan dengan penerapan Manajemen Mutu ISO 9001 : 2008 dan konsisten dalam penerapan budaya 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin). Adapun komitmen Memberdayakan diwujudkan dengan program kemanfaatan Nurul Hayat yang telah diterima oleh lebih dari 100.000 orang.

Dalam bidang pengelolaan Zakat, Infaq, dan Sedekah, Yayasan Nurul Hayat memiliki banyak prestasi, di antaranya: pada tahun 2017, yayasan Nurul Hayat memperoleh penghargaan dalam BAZNAS award sebagai Lembaga Amil Zakat Nasional Kategori Pertumbuhan Penghimpunan Zakat Terbaik. Pada tahun 2018, yayasan memperoleh penghargaan dalam BAZNAS award sebagai Lembaga Amil Zakat Terbaik Nasional yang meliputi kategori penghimpunan terbaik, optimalisasi pendistribusian terbaik, dan akuntabilitas

keuangan terbaik. Pada tahun 2019, yayasan Nurul Hayat kembali memperoleh penghargaan dalam BAZNAS award sebagai LAZNAS Kategori Program Pendayagunaan ZIS Terbaik.

2. Visi dan Misi Yayasan Nurul Hayat Surabaya

- a. Visi
Mengabdikan pada Allah dengan membangun Ummat.
- b. Misi
Menebar kemanfaatan dan pemberdayaan di bidang dakwah, sosial, kesehatan, pendidikan dan ekonomi.

3. Segmentasi Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Yayasan Nurul Hayat mengusung motto “Sejuk Untuk Semua”. Nurul Hayat Sejuk Untuk Semua adalah sebuah tekad agar dimanapun Nurul Hayat berada harus selalu menghadirkan kesejukan bagi sekitarnya. Sejuk Untuk Semua juga penegasan bahwa Nurul Hayat secara organisasi tidak berafiliasi dengan suatu paham atau golongan tertentu sehingga diharapkan Nurul Hayat dapat diterima dan memberi kemanfaatan untuk golongan manapun dan dimanapun. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebermanfaatan berbagai program dan layanan Nurul Hayat bersifat menyeluruh dan tidak terbatas.

4. Program dan Layanan Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Sebagai lembaga zakat yang mandiri, Nurul Hayat dapat mengoptimalkan penyaluran dana Zakat, Infaq, dan Sedekah untuk mendukung program layanan sosial dan dakwah Nurul Hayat. Program tersebut meliputi :

- a. Program Pendidikan
Program Pendidikan Nurul Hayat meliputi Bantuan Pendidikan Dhuafa, Beasiswa Kuliah Prestasi, Sahabat Muda Generasi Prestasi, Sahabat Yatim Cemerlang, Sekolah Anak Sholeh, Beasiswa SD Khairunnas, Beasiswa SMP Khairunnas, Kampus Entrepreneur Penghafal Al-Qur'an, dan Beasiswa Sekolah Da'i.
- b. Program Pemberdayaan Ekonomi
Desa Binaan, Penciptaan Lapangan Pekerjaan, , Tanda Cinta untuk Penghafal Al-Qur'an.
- c. Program Sosial
Air Untuk Kemanusiaan (Surga Desa), Ambulan Dan Layanan Jenazah Terpadu, Bantuan Janda Fakir Miskin, Bencana Kemanusiaan (Konflik Dan Perang), Bingkisan Ramadhan, Dana Sosial, Gharim, Insentif Bulanan Guru Al-Qur'an, Warung Berkah, dan Zakat Fitrah.
- d. Program Dakwah
Aqiqah Dakwah Desa, Bunda Yatim, Dakwah Center, Majelis Taklim Abang Becak, Sahabat Muallaf, dan Takjil.
- e. Program Kesehatan
Khitan Massal, Praktek Medis Sosial, serta Santunan Kesehatan dan Pengobatan.

Selain berbagai program dalam bidang sosial, dakwah, pendidikan, ekonomi, serta kesehatan yang telah dijelaskan, Nurul Hayat juga memiliki berbagai layanan, yaitu:

- a. Jemput Zakat
Layanan ini akan memudahkan muzakki dalam membayar zakat, karena petugas akan mendatangi rumah atau kantor untuk menjemput zakat.

b. Training Center

Layanan ini berupa pusat pengembangan kapasitas SDM guna membangun kompetensi kecerdasan spiritual dan emosional pribadi, sehingga arti pekerjaan dan kebahagiaan dapat dipahami dari sudut pandang Islam. Konsep dari training yang diadakan meliputi; Al-Qur'an dan Hadits, Implementasi konsep Islam, serta kebahagiaan spiritual.

c. Haji dan Umroh

Layanan ini mengusung konsep administrasi yang mudah, berkah, dan amanah, karena jamaah akan dilayani dan didampingi dari tanah air hingga tanah suci dengan penuh pemaknaan spiritual.

d. Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah atau KJKS Pilar Mandiri

Layanan ini bertujuan untuk menjadi penggerak ekonomi ummat serta ikut membangun tatanan ekonomi Islam. Adapun produk jasa keuangannya berupa: Simpanan Berjangka, Simpanan Haji dan Umrah, Simpanan Aqiqah dan Qurban, Simpanan Pendidikan, Simpanan Pernikahan dan Khitan, Simpanan Idul Fitri, Simpanan Harian, Pembayaran Rekening Listrik dan Telepon, Pengiriman Uang, serta Pembiayaan Syari'ah.

5. Keuangan Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Dalam pembiayaan program di berbagai bidang, baik sosial, dakwah, ekonomi, pendidikan, maupun kesehatan, Nurul Hayat mengoptimalkan dana Zakat, Infaq, dan Sedekah yang diamanahkan oleh para donatur. Adapun untuk pembiayaan operasional, Nurul Hayat tidak menggunakan dana ZIS yang telah terhimpun, meskipun Nurul Hayat sebagai amil zakat

juga berhak atas dana tersebut. Dalam hal ini, Nurul Hayat menggunakan hasil usaha yang dimiliki oleh yayasan. Layanan usaha tersebut meliputi: layanan Aqiqah, Percetakan Nusa Hikmah Grafika, Herbal Shop, serta Barbeku (Barang Bekas Berkualitas). Semua keuntungan dari berbagai layanan usaha ini digunakan untuk pembiayaan operasional termasuk gaji karyawan, pembiayaan persediaan, serta pembiayaan aset.

6. Sarana Pra Sarana Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Saat ini, yayasan Nurul Hayat berpusat di Surabaya dan memiliki 21 cabang yang berada di Tangsel, Tangerang, Depok, Bekasi, Bogor, Bandung, Sidoarjo, Malang, Tuban, Jember, Banyuwangi, Gresik, Bojonegoro, Kediri, Madiun, Yogyakarta, Solo, Semarang, Makassar, Medan, dan Balikpapan. Selain Surabaya, terdapat 17 dari 21 cabang yang memiliki divisi ZIS sebagai divisi yang bertanggungjawab untuk penghimpun Zakat, Infaq, dan Sedekah.

Kantor pusat Yayasan Nurul Hayat terdiri dari tiga gedung. Gedung utama terletak di perum IKIP, Gunung Anyar B, no.48, Surabaya. Gedung ini terdiri dari empat lantai. Lantai pertama terdiri dari berbagai ruangan yang meliputi; front office, div. Keuangan, div. Markom, HRD, Quality Control, PM, IT, 5R, div. Aqiqoh, ruang Ketua Yayasan, ruang Ketua Badan Eksekutif, ruang Direktur Aqiqoh, Direktur Operasional, Direktur Kontruksi, ruang konseling, ruang tamu 1, ruang tamu 2, pantry, ruang OB, Loading Dok, dan dua kamar mandi. Lantai kedua terdiri dari ruang kelas perkuliahan KEPQ, ruang rapat, dan empat kamar mandi. Lantai ketiga terdiri dari Hall An-Nur Nurul

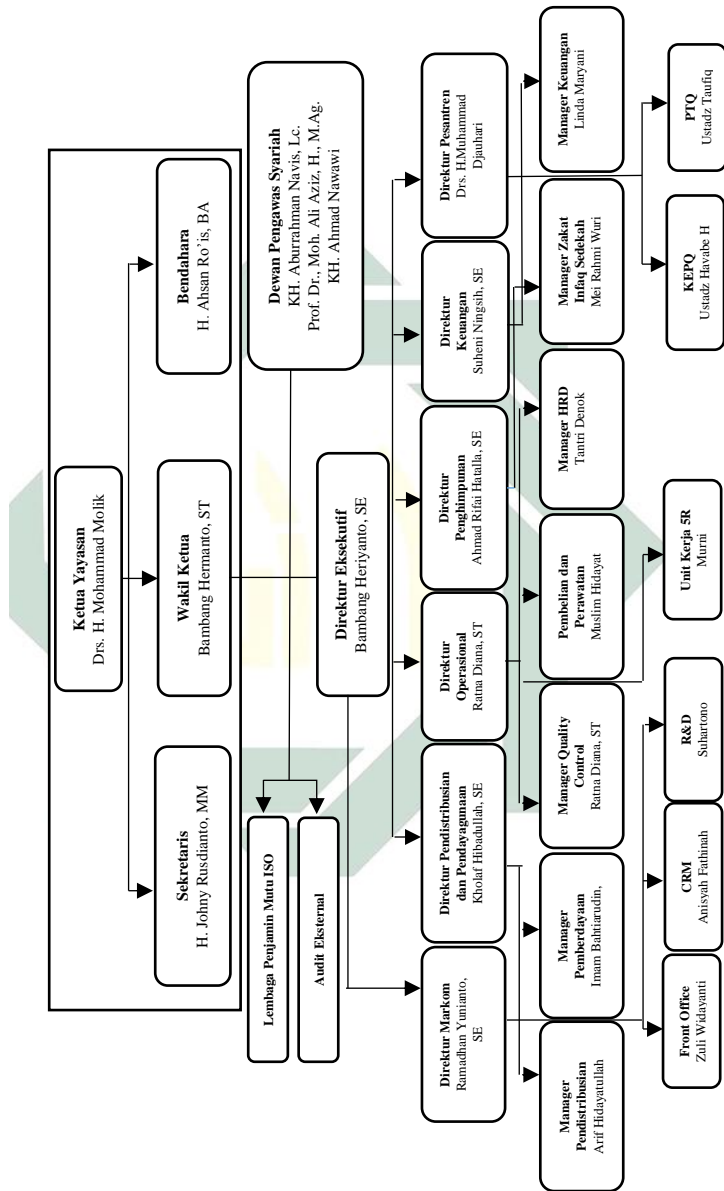
Hayat, kamar mandi, serta gudang OB. Lantai keempat merupakan gudang penyimpanan dokumen setiap divisi.

Gedung kedua terletak di alamat yang sama dengan gedung utama dan masjid. Gedung ini terdiri dari dua lantai. Lantai pertama berisi ruang guru, serta ruang kelas untuk PAUD dan TK, sedangkan lantai kedua merupakan asrama KEPQ Putra. Gedung ketiga terletak di Jl. Gusti Ngurah Rai Blok A2, no.8, Gn Anyar, Surabaya. Gedung ini terdiri dari tiga lantai. Lantai pertama terdiri dari front office, div. BMT, Sahabat Masjid, serta tempat penyimpanan barang. Lantai kedua terdiri dari ruang div. ZIS, div. Laysos, Musholla, dan kamar mandi. Lantai ketiga terdiri dari ruang media, kamar mandi, dan dapur. Lantai keempat adalah *rofe top*.

7. Struktur Yayasan Nurul Hayat Surabaya

- a. Dewan Pengawas Syari'ah
 - Ketua : KH. Aburrahman Navis, Lc.
 - Anggota :
Prof. Dr. Moh. Ali Aziz, H., M.Ag.
KH. Ahmad Nawawi
- b. Organ Yayasan
 - Ketua Yayasan : Drs. H. Muhammad Molik
 - Wakil Ketua : Bambang Hermanto, ST
 - Sekretaris : H. Johnny Rusdiyanto, MM
 - Bendahara : H. Achsan Rois, BA
- c. Manajemen Pelaksana
 - Direktur Eksekutif : H. Bambang Heriyanto SE.
 - Direktur Keuangan : Suheni Ningsih, SE.
 - Direktur Markom : Ramadhan Yuniyanto, S.H.
 - Direktur Pendistribusian : Kholaf Hibadullah, SHI
 - Direktur Penghimpunan : Rifai Hatalla, SE.
 - Direktur Operasional : Ratna Diana, SE

Gambar 4.1 Struktur Yayasan Nurul Hayat Surabaya
(Sumber: Dokumen Profil LAZNAS Nurul Hayat Surabaya 2019)



B. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini, peneliti berusaha memaparkan seluruh data dan fakta yang peneliti dapatkan selama penelitian baik melalui wawancara, dokumentasi, maupun observasi di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Data dan fakta tersebut berkaitan dengan rumusan masalah yang diajukan. Dalam hal ini, peneliti meneliti divisi Zakat, Infaq, dan Sedekah (ZIS) sebagai divisi yang bertanggung jawab atas kegiatan penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya. Adapun keterangan koding adalah sebagaimana berikut:

- IN 1 : Direktur Divisi ZIS
- IN 2 : Manajer Divisi ZIS
- IN 3 : Supervisor *Zakat Adviser* dan *Fundraising*
- IN 4 : *Zakat Adviser* (Level Platinum)
- IN 5 : *Zakat Adviser* (Level Platinum)
- IN 6 : *Zakat Adviser* (Level Gold)
- IN 7 : *Zakat Adviser* (Level Silver)
- IN 8 : *Fundraising* (Bidang Event)
- IN 9 : *Fundraising* (Bidang Toko Berkah)
- IN 10 : *Fundraiser* (Petugas Jemput Zakat)
- IN 11 : *Customer Relation* (Petugas Zakat Online)

Sebagaimana data yang telah diperoleh dari hasil penelitian, peneliti akan menyajikan data untuk menjawab masalah yang diangkat. Adapun data tersebut meliputi beberapa hal yang akan diuraikan lebih lanjut, sebagaimana berikut:

1. Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat

Formulasi strategi penghimpunan zakat yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tahap perumusan strategi penghimpunan yang akan diterapkan oleh divisi ZIS dalam menghimpun dana ZIS dari para donatur. Pelaksanaan formulasi strategi melalui tiga tahap utama, yaitu:

a. Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan merupakan proses pemantauan lingkungan lembaga, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan. Dalam proses perumusan strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat, direktur ZIS terlebih dahulu melakukan analisis internal sebagai bahan untuk mempertimbangkan keputusan strategi yang akan diambil. Analisis tersebut meliputi beberapa hal yang diuraikan oleh informan 1

Ya dilakukan dengan melihat tiga tahun ke belakang. Berarti 2018, 17, 16. Nanti 2020 patokannya 2019, 18, 17, patokannya berapa persen rata-rata kemampuan kita naiknya 15% - 20%. Nanti 2020 jangan sampai kurang dari itu atau terlalu melampaui itu. Normal saja. Yang penting bisa... apa ya.. Bisa tercapailah angkanya. Kita coba serealistik mungkin. Makanya angkanya kan sudah makin gede. Beda kalau angkanya masih angka-angka kecil. Optimis bisa nyampe nah bisa. Tapi kalau sudah angka

besar begini bagaimana menjaga stabilitas pertumbuhannya. Harapan kami begitu. (IN 1, 7 Des 2019)

Dalam pemaparan informan 1 dijelaskan bahwa perumusan rencana strategi diawali dengan analisis internal yang berupa analisis kemampuan pertumbuhan perolehan ZIS dengan melihat riwayat perolehan ZIS pada tiga tahun terakhir dengan menganalisis rata-rata presentase pertumbuhan pada setiap tahunnya, sehingga angka yang dirumuskan nantinya merupakan angka realistis dalam pencapaiannya. Dalam perumusan strategi tersebut, pihak direktur lebih cenderung menggunakan pertimbangan hasil analisis internal dibanding analisis eksternal. Hal ini diuraikan oleh informan 1 dalam penjelasannya

Eeee iya, SWOT itu kita pakai untuk ini aja sih, ya istilahnya internal lah, sederhananya gambarannya begitu. Misalnya *strength* nya kita apa kekuatan kita apa, ini sudah kita fokuskan di situ. Tapi dengan melirik kepada SWOT nya dengan pembandingan dengan lembaga lain sih ngga terlalu. Fokus kepada potensi sendiri.

Ya kan SWOT kan internal kita ya. Tapi walaupun ada juga melihat ke kompetitor ya kita ndak menyebut itu kompetitor tapi temen *fastabiqul khairot* lah. (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 menjelaskan, bahwa Nurul Hayat lebih fokus pada kekurangan serta potensi internal

dibanding ancaman eksternal dari lembaga-lembaga zakat lain yang diistilahkan sebagai kawan sinergi dalam *fastabiqul khoirot* bukan kompetitor.

b. Peninjauan misi dan tujuan

Pernyataan strategi harus dirumuskan dengan meninjau visi dan misi lembaga, sehingga strategi yang dirumuskan dapat selaras dengan visi, misi, maupun tujuan lembaga. Perumusan target divisi ZIS Nurul Hayat tidak dilakukan oleh pusat, namun dirumuskan sendiri oleh divisi ZIS. Dalam hal ini, tujuan perumusan tidak berpatokan pada kemampuan, namun berpatokan pada pertumbuhan, yaitu perolehan yang dihasilkan harus selalu naik setiap tahun. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 2

Yang menargetkan bukan dari pusat tapi kita sendiri, dalam masa setahun. Bukan kita mampunya berapa, ya kita harus naik setiap tahun, jadi setiap tahun kita harus naik (IN 2, 18 Nov 2019)

Nah sekarang itu kita berbasisnya nggeser. Nggesernya kemana ini, nggesernya ke kebutuhan temen-temen laysos. Kebutuhan temen-temen laysos itu untuk program kemanfaatan 2019 kira-kira berapa banyak, berapa milyar. Ketemu angka sekian maka kita harus mengejar di angka itu.

Bukan dari laysos sih persisnya, tapi kebutuhannya mereka berapa lalu kemudian kita sesuaikan lah. Contoh ya, dari laysos

butuh 80 milyar. Okay biar savety kita ngga boleh ambil target cuma 80 milyar saja. Kenapa, karena kita harus pasang target lebih tinggi dari itu. Antisipasi kalau di jalan ada program-program mendadak yang harus dijalankan. Maka 80 milyar kira-kira angka savenya berapa. Okay, ini kalau misalnya 80% maka kita harus up lagi dari kebutuhan laysos 20%. Jadinyakan naiknya di 100 milyar kurang lebih. Jadi kurang lebih 106 milyar. Karena biar save. Karena berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya, insya Allah pokoknya kebutuhan laysos insya allah tercapai.

Jadi kita ada kebutuhan untuk dana savety tiap bulannya itu 20% kurang lebih. Dari programnya. Karena ada program sewaktu-waktu yang membutuhkan dana besar. Contoh, kita kan ngga tahu bencana mendadak dan lain sebagainya nah inikan kalau bicara ke cara-cara penghitungan keuangan negara juga pake dengan begitu kan. Apa istilahnya dana taktis, dana-dana dadakan yang mungkin bisa dikeluarkan seawaktu-waktu. Nah ini juga kita menjalankan dalam lembaga keuangan. Ya itu yang dikejar oleh temen-teman ZIS di seluruh indonesia. 16 cabang. (IN 1, 7 Des 2019)

Dalam penjelasan informan 1, direktur juga mempertimbangkan dana yang dibutuhkan oleh

divisi Layanan Sosial untuk pelaksanaan berbagai program pemberdayaan dan pendayagunaan pada tahun depan. Dana tersebut kemudian dijadikan sebagai salah satu patokan penentuan target. Jika divisi Layanan Sosial membutuhkan dana 80 milyar, maka target yang dirumuskan oleh divisi ZIS harus melebihi nominal tersebut, serta perlu ditambahkan dengan dana safety sekitar 20% untuk hal-hal yang sekiranya mendadak. Jika dana kebutuhan LaySos dan dana safety diakumulasi, maka target perolehan yang harus dicapai oleh ZIS sejumlah Rp.106.000.000.000. Se jauh ini, kebutuhan dana divisi Layanan Sosial selalu dapat dipenuhi oleh perolehan dana ZIS.

Nggak tau sih, soalnya kalo visi misi itu lebih ke kayak gini misalnya, mencapai target, eeee misalnya kayak kemaren ya ZIS nyampe target satu milyar per-apa gitu, misinya kayak gitu, jadi ya misinya kita ya gak jauh jauh dari nominal. (IN 8, 18 Nov 2019)

Menurut informan 3, komitmen yang diusung oleh divisi ZIS adalah 'Sejuk Untuk Semua'. Misi ini diimplementasikan dalam proses penghimpunan zakat. Saat petugas melakukan prospek kepada instansi atau lembaga, petugas tidak membawa embel-embel seperti berafiliasi kepada suatu golongan tertentu, karena Nurul Hayat sejuk untuk semua. Dalam hal ini, petugas Nurul Hayat tidak mengatasnamakan golongan NU, Muhammadiyah, atau yang lain, sehingga semua kalangan berkenan menerima Nurul Hayat.

Kalo ZIS... Secara umum kan itu sejuk untuk semua itu, jadi kita kalo nginfokan ngajak ke prospek ke suatu instansi atau kalo ke lembaga lain gitu, kita gak membawa embel embel misalkan afiliasi ke satu golongan tertentu, kita sejuk untuk semua. Kita gak mengatasnamakan NU, Muhammadiyah, atau yang lain, kita nggak begitu, jadi itu strateginya biar semua bisa menerima kita, kita masuk ke Muhammadiyah mereka bisa menerima kita karna kita gak bawa NU, kita masuk ke NU mereka bisa menerima kita, karna kita gak membawa embel embel, karna kita gak membawa Muhammadiyah, begitu juga yang lainnya gambarannya seperti itu sejuk untuk semua. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 mencontohkan, jika Nurul Hayat masuk ke Muhammadiyah, maka Muhammadiyah dapat menerima Nurul Hayat, karena petugas tidak membawa NU. Jika Nurul Hayat masuk ke NU, maka NU dapat menerima Nurul Hayat, karena petugas tidak membawa Muhammadiyah. Begitu pula dalam golongan lainnya, hal tersebut menggambarkan misi 'Sejuk Untuk Semua'.

c. Merumuskan strategi

Perumusan strategi merupakan tahap yang bertujuan untuk memastikan bahwa lembaga akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan merumuskan strategi serta cara pencapaian tujuan tersebut. Dalam hal ini, Informan 1 menjelaskan

bahwa strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat dirumuskan oleh direktur divisi ZIS.

Iya, di saya, kalau merumuskan angka-angkanya saya sendiri. Komposisi targetnya itu dari saya. terus saya report ke pak Heri direktur eksekutifnya, disetujui maka disepakati targetnya bersama. (IN 1, 7 Des 2019)

Setelah dirumuskan oleh direktur divisi ZIS, maka rumusan strategi tersebut dilaporkan kepada direktur eksekutif untuk dipertimbangkan, jika disetujui maka strategi dapat diterapkan. Setelah itu, rumusan strategi tersebut disampaikan dalam acara rapat kerja tahunan sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 1

Jadi pake bikin targetnya angka-ngkanya saya dulu. Terus kemudian saya ajukan ke pimpinan. Nah terus kita RAKER (rapat kerja tahunan). Sepakat. Nah nanti kan di sana biasanya diskusi yah. Dari mana kok dapat angka segitu saya presentasikan. Begini begini begini. Tehnisnya begini begini begini. Lalu kemudian disetujui. Oke kita jalan (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 juga menjelaskan bahwa dalam rapat kerja tahunan direktur ZIS selaku perumus strategi harus menjabarkan hasil analisis yang melatarbelakangi keputusan tersebut. Dalam hal ini, rapat kerja tahunan juga melibatkan seluruh jajaran manajemen pelaksana Yayasan Nurul Hayat yang

meliputi seluruh direktur, manajer, serta kepala cabang.

Yang terlibat dalam raker ya manajemen pelaksana. Jadi dari direktur eksekutif sampai dengan branch manager, sampai kepala-kepala cabang semua. (IN 1, 7 Des 2019)

Adapun dalam merumuskan strategi, direktur ZIS menggunakan metode analisis statistika yang dijabarkan dalam pemaparan informan 1

Jadi nimbangnya itu hanya sederhananya 3 tahun terakhir pertumbuhan kita. Lalu kemudian di tahun depan ini kita dengan kemampuan sama kaya tahun kemarin saja berapa yang kita capai. Terus kemudian mau dinaikkan berapa. Nah untuk dinaikkan berapanya itu kita lihat trendnya. Bahasanya kalau dengan penghitungan target dan lain sebagainya ada metode *trend line*, ada *forcase*. Banyak metode. Terus ee apa namanya? Ada metode yang dari pimpinan langsung paling puncak pengen naik berapa persen? Bilangnya begitu. Kalau kita sudah melakukan semua itu sih, *forcase* pernah, *trandline* pernah. Habis dari pimpinan pusat terus dari yang paling puncak itu sudah minta 'ayolah tahun ini kita harus kenaikkan sekian persen'. (IN 1, 7 Des 2019)

Dalam perumusan target, direktur pernah menggunakan berbagai macam metode peramalan seperti *trendline*, *forcase*, dan lain sebagainya.

Adapun metode peramalan yang digunakan pada tahun ini adalah metode trend dengan mempertimbangkan pertumbuhan perolehan pada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini juga se suai dengan ungkapan informan 2

Ya patokan nya penghasilan tahun lalu, kan kita harus bertumbuh ya, nah kita harus selalu melihat bahwa kemaren sekian, ya kita harus perkiraan tahun ini berapa yang mau dicapai, nah itu harus diitung, itungnya pake trend, ya itu pokoknya pake trend,... (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 mengungkapkan bahwa perumusan target berpatokan pada perolehan tahun-tahun sebelumnya dan meramalkan target tahun ini dengan menggunakan metode trend, sehingga sampailah pada suatu angka nominal perolehan sebagai target utama yang harus dicapai oleh divisi ZIS. Hal ini disampaikan oleh informan 2

Dari kita, direksi itu hasilnya, uang. ... Target tahun ini 110 kayaknya, target bulan 12 kan harusnya 110 milyar, eh 106, 106 milyar, kan sampe bulan Oktober kemaren baru tercapai 96 milyar, masih kurang 10 milyar (IN 2, 16 Okt 2019)

Target yang dirumuskan oleh Nurul Hayat pada tahun 2019 berupa nominal perolehan ZIS sebesar Rp.106.000.000.000. Dalam kurun waktu sepuluh bulan dari Januari – Oktober 2019, pencapaian perolehan telah mencapai Rp.96.000.000.000 Setelah memperoleh angka

Rp.106.000.000.000 sebagai target utama, kemudian target tersebut diposisikan menjadi target bulanan dengan mempertimbangkan peluang pada masing-masing bulan. Hal ini dijabarkan oleh informan 2

Akhirnya diputuskan harus sekian gitu, setelah diketahui angka besarnya itu, nanti baru di apa di posisikan tiap bulan, kira kira berapa, setiap bulannya, jadi tiap bulan mesti beda beda, gak slalu sama terus, kan kita harus lihat ini, lihat eee bulan bulan yang kira-kira potensial, kayak Romadhon, atau bukber, kan yang ditinggikan disitu, atau pada saat masa masa libur sekolah, itu yang harus dikurangi, diatur, harus bisa ngatur, jadinya gak sama semua. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menjabarkan, bahwa dalam proses menentukan target bulanan, pihak manajemen perlu mempertimbangkan peluang pada masing-masing bulan. Dalam hal ini, terdapat bulan-bulan potensial seperti bulan Ramadhan yang harus dioptimalkan serta masa libur sekolah yang harus dikurangi target perolehannya. Hal ini tentunya berpengaruh pada target perolehan bulanan yang berbeda-beda. Selain diposisikan dalam tiap bulan, target juga diposisikan kepada masing-masing pelaksana operasional, hal ini dijelaskan oleh informan 1

Dalam tiga tahun terakhir itu pertumbuhannya seperti apa ndak bisa dipukul rata, kalau di setiap daerah itu karakternya beda-beda. Contoh ada tiga item penentu tercapainya

target ZIS. Tiga item itu namanya ada donatur baru, ada donatur tetap, ada donatur insidentil. Kalau baru ini dengan petugas yang ZA yang mungkin sudah diwawancarai kemarin yhhh. Kalau donatur tetap dengan FR. Kalau insidentil ini bisa dua orang ini bisa dua grup ini dapetin dan semua berperan. Nah 3 item ini ada cabang ada kantor pusat ada kantor layanan ZIS yang dia itu bagus diperoleh donatur baru. Karena timnya solid timnya kuat terus kreatif inovatif, gitu-gitu itu mereka kuat di perolehan donatur baru. Ada yang karena tim programnya bagus. Sehingga jualannya bagus nah dapat perolehannya donatur insidentil. Ada yang tim FR nya bagus dia perolehan donatur baru dan insidentilnya bagus karena FR nya yang ketika ketemu dengan donatur-donatur yang sudah dia ambil ya diprospek lagi sama si FR. Udah itu mungkin.

Nah untuk menentukan target tahunan ya ngelihat karakteristik dari ke tiga ini dari belakang. Misalnya saya contoh Surabaya, mana yang bagus gitu, kita di kantor Surabaya ini, kantor pusat temen-temen berimbang misalnya donatur barunya sama donatur tetapnya bagus. Oke dua ini yang kita gedein. Insidentilnya gimana? Nah insidentilnya kita buat standar tapi ada upaya optimal untuk meningkatkan. Ada cabang lain lagi, Balikpapan, dia donatur barunya rendah, donatur tetapnya rendah tapi

insidentilnya kuat. Nah nanti di sana kita yang akan tingkatan di insidentilnya. Pola-pola pencapaiannya. Nah ini rencana strategisnya itu setiap wilayah itu berbeda-beda. Tapi semua mengerucut satu ke target perolehan donasi. Nah target perolehan donasi itu kita buat serealistik mungkin supaya teman-teman itu dengan upaya yang sama bisa mencapainya. (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 memaparkan bahwa pembagian target dalam setiap kantor cabang berbeda-beda, dilihat dari karakteristik potensi wilayah masing-masing. Terdapat tiga point utama karakteristik yang menjadi pertimbangan dengan melihat riwayat tiga tahun terakhir, yaitu: donatur baru, donatur tetap, serta donatur insidentil. Donatur baru merupakan tanggung jawab petugas *Zakat Adviser*, donatur tetap merupakan tanggung jawab petugas *fundraiser*, sedangkan insidentil dapat diperoleh oleh keduanya. Jika sebuah wilayah memiliki program-program yang bagus, sehingga perolehan insidentil pada tahun-tahun belakangan lebih unggul dibanding perolehan lain, maka pada tahun depan target insidentil untuk wilayah tersebut ditingkatkan. Pada kantor pusat Surabaya, donatur baru dan donatur tetap sama-sama unggul, maka target perolehan tahun depan pada item kedua donatur tersebut ditingkatkan, sedangkan target perolehan insidentil tetap sesuai standar dengan upaya yang dioptimalkan. Target pada setiap wilayah memang berbeda-beda, namun tujuannya tetap mengerucut pada target perolehan donasi. Oleh karena itu, target

perolehan donasi dirancang sesuai realita, sehingga memudahkan pelaksana operasional dalam pencapaiannya. Dalam pembagian target pada setiap wilayah memang tidak merata, namun masing-masing wilayah memiliki target yang sudah disesuaikan dengan kemampuan serta kapasitas yang dimiliki. Hal ini dijabarkan kembali oleh informan 1

He em jadi dalam pembagian,.. Emm kalo dibilang rata sih sorry. Tidak merata tapi semua mempunyai target yang sama. Saya sudah punya ukuran. Dengan kapasitas *fundraising* saya berharap targetnya dia sekian-sekian sudah bisa dicapai, tapi over all targetnya itu goal bersamanya paling besar pembagian kebawahnya, ini tidak terus ‘oke kamu 60% - 40%, tidak. Tapi bareng-bareng kerjain kita nyampe itu. (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 menjabarkan bahwa pembagian target tidak serta merta suatu bagian 60% dan bagian lain 40%, namun seluruh elemen ZIS bekerja sama untuk mencapai target besar tersebut dengan kapasitas masing-masing. Untuk langkah-langkah mencapai target tersebut juga ditetapkan oleh bagian manajemen.

Langkah mencapai itu iya pasti ditentukan. Aturan mainnya itu semua itu tersentral di saya sifatnya nanti di rapat kerja itu, raker tahunan itu, kan saya ada evaluasi dulu. Tahun lalu evaluasi apa, tentang ini apa, catatan tentang ini apa. Kemudian perbaikan di regu-regu itu yang mesti diperbaiki apa. Di

rapat kerja itu semua akan didiskusikan total, mungkin ada masukan dari mereka. Ya lempar ide dan lain sebagainya, kemudian ide itu didiskusikan sampai ketemu sepakat kemudian dijalankan (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa dalam raker akan dibahas terkait langkah-langkah pencapaian target. Langkah-langkah tersebut dirumuskan setelah melakukan evaluasi bersama pelaksana operasional, sehingga aturan kerja pada tahun berikutnya memuat hasil evaluasi dan perbaikan pada tahun sebelumnya. Dalam hal ini, pembagian target petugas ZA dibedakan dalam empat level. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 3, informan 2, dan informan 7

Kalo ZA itu, ada levelnya mbak, Eeee kan mulai level white, silver, gold, sama platinum. Nah, itu masing masing beda, yang platinum itu 2.500.000, kalo isidentilnya 5.000.000. Jadi isidentilnya 5.000.000. Klo donatur barunya, donatur tetap maksudnya itu 2.500.000, trus yang fundraising itu 25.000.000 isidentil. Yang gold itu 2.000.000. Isidentilnya 3.000.000 sama, kalo yang silver sama white, silver itu silver 1.500.000 yang white 1.200.000. 3 juta. Kalo yang isidentilnya gak tercapai itu gak mempengaruhi kompensasi. Yang berpengaruh itu donatur tetap. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 menjelaskan bahwa target ZA terdiri dari beberapa level yaitu: level white, silver, gold, dan platinum. Masing-masing level memiliki target yang berbeda. Target level platinum Rp.2.500.000 dan target isidentil Rp.5.000.000. Target level gold Rp.2.000.000 dan target sidentil 3.000.000. Target level silver Rp. 1.500.000 dan insidentil Rp.3000.000. Target level white Rp.1.200.000 dan insidentil Rp.3000.000. Adapun perolehan isidentilnya tidak mempengaruhi kompensasi.

White, targetnya satu juta berapa ya, lupa aku. Kalo gak salah 1 juta seratus. Terus silver, silver itu 1 juta 500, kemudian gold itu 195, kemudian, platinum yang paling tinggi, itu 2 juta 400 (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menjelaskan bahwa target level white Rp.1.100.000, level silver Rp.1.500.000, level gold Rp.1.950.000, serta level platinum sebagai level tertinggi Rp.2.400.000 perbulan.

White itu satu juta seratus sekian saya gak hafal, ya saya genapkan 1 juta 200 ... level silver, sekarang 2, ee 1,5 sekian, saya genapkan 1,6 lah biar gampang lah, 1,6. Kalo gold 1 sembilan sekian gitu, tapi digenapkan 2 juta aja, kalo platinum kan 2,4 sekian, genapkan jadi 2,5 gitu aja, ini kan ada peraturan baru kemaren dari kantor, kalo di Surabaya, khusus cabang Surabaya itu ada kenaikan target itu 500 ribu, jadi saya ini tahun 2020 ini 2 juta, eh tahun depan, itu

khusus Surabaya naik 500, Sidoarjo sama Gresik naik 250.000 terus selain Surabaya, Sidoarjo sama Gresik, naik 150.000, jadi apa ya, ya namanya organisasi kan terus berkembang (IN 7, 28 Nov 2019)

Adapun informan 7 menjelaskan bahwa target-target yang sudah digenapkan menjadi level white Rp.1.200.000, level silver Rp.1.600.000, level gold Rp.2.000.000, level platinum 2.500.000. Selain itu, terdapat peraturan aru berupa kenaikan target pada tahun 2020. Khusus cabang Surabaya, kenaikan target sebesar Rp.500.000. Target Sidoarjo dan Gresik naik sebesar Rp.250.000. Adapun target untuk cabang selain Surabaya, Sidoarjo dan Gresik, naik sebesar Rp.150.000.

Ya targetnya saja dari.. dari manajemen, nanti untuk strateginya biasanya kita diskusikan sama temen-temen enakny mau gimana. Ya kesepakatan, komitmen bersama mbak. Contohnya, misalkan eee apa perpekan kita harus ada canvassing masing-masing gimana. Komitmennya itu lebih ke ikhtiarnya, bukan di bukan di di hasilnya, yang penting kita itu ikhtiar, masalah hasil belakangan yang penting ikhtiar dulu. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 menjelaskan bahwa target ZIS berasal dari pihak manajemen, sedangkan strategi yang digunakan untuk mencapai target tersebut didiskusikan oleh petugas secara bersama-sama. Dalam diskusi tersebut, petugas juga menyepakati

komitmen bersama, seperti setiap pekan petugas harus melakukan canvassing. Dalam hal ini, komitmen yang disepakati lebih berorientasi dalam usaha bukan hasil. Dalam hal ini, komitmen yang disepakati oleh petugas ZA berupa komitmen harian yang meliputi japi 100 data baru online, kunjungan ke satu instansi, serta mengumpulkan 10 data baru offline. Data yang dimaksud adalah data mentah, bukan donatur. Sebagaimana yang dijelaskan oleh informan 3

Eeeh lebih pada komitmen, komitmen personal. Kalo yang personal itu biasanya eee japi, 100 data per hari itu, masing masing ZA itu seperti itu. Kunjungan sehari satu minimal satu, satu instansi, terus mengumpulkan data, mengumpulkan data minimal 10 data baru offline perhari. Bukan donatur ya, tapi data, maksudnya data mentah, ... (IN 3, 18 Nov 2019)

Adapun target *fundraising*, informan 8 menjelaskan bahwa target *fundraising* event telah ditentukan, baik untuk satu bulan maupun satu tahun. Target event yang harus diselenggarakan dalam satu bulan adalah enam event, baik event internal maupun event eksternal, Rp.25.000.000 dana terkumpul, dan 500 data calon donatur, sehingga dalam setiap event minimal 100 orang yang hadir untuk diambil datanya oleh petugas.

He'eh satu bulan berapa kali, satu tahun berapa kali, target bulan berapa, semua. Kalo untuk target event satu bulan 6 kali, memang

event pokoknya, terserah pokoknya satu bulan ada 6 event terlaksana, 25 juta uang terkumpul sama 250, 500 data sama event. Jadi minimal selama event ada 100 orang yang datang untuk saya dapet datanya. He'eh pokoknya 6 itu baik yang kita bikin sendiri atau yang ikut orang pokoknya 6 event terlaksana. (IN 8, 18 Nov 2019)

Targetnya kalau kita kunjungan ke 20 instansi atau toko. Itu kunjungannya. Untuk dealnya targetnya 4 toko dalam 1 bulan. Target untuk nominal tiap bulan itu 25 juta. (IN 9, 7 Des 2019)

Sedangkan target *fundraising* Toko Berkah selama satu bulan berupa kunjungan ke 20 instansi atau toko, empat toko deal bekerjasama dalam program Toko Berkah, serta target nominal sebesar Rp.25.000.000. Adapun target bulanan *fundraising* CSR berupa nominal Rp.25.000.000, sedangkan terget jumlah perusahaan belum ditentukan. Hal ini disebabkan karena proses mendapatkan perusahaan tergolong sulit serta mayoritas perusahaan telah memiliki tempat penyaluran CSR sendiri.

Anu belum belum ada target. Sebelumnya ada target nominal 25 juta itu, tapi kalo perusahaan itu belum. Dapetnya memang banyak-banyak, tapi kan dealnya juga susah. Mereka biasanya sudah ada tempat penyalurannya sendiri. (IN 3, 18 Nov 2019)

Adapun target petugas FR, informan 10 menjelaskan bahwa target donasi donatur tetap harus tercalled 98% dari jatah masing-masing petugas.

Oh ada mbak. Minimal itu 98%, harus harus tercalled 98%. (IN 10, 6 Des 2019)

Target kita gak hanya, tugas kita di KPI gak hanya ambil donatur, menawarkan jadi donatur baru, menawarkan untuk ada program isidentil misalnya penggalangan dana, itu termasuk juga, target. Terus nominal. Ada nominal, ini belum lama kok ini KPI ini satu tahunan. Awalnya awalnya belum ada, kita belum masuk target kita, donatur baru dan isidentil belum, tapi ada program KPI, nah itu masuk target kita. Kalo pun nominalnya nggak sebesar temen-temen level, Terbaru kita targetnya 400. Separuh dari white, isidentilnya 800. Jadi mau gak mau harus nawarin program juga itu tadi. (IN 10, 6 Des 2019)

Adapun target petugas FR, informan 10 menjelaskan bahwa target petugas tidak hanya mengambil donasi dari para donatur, namun juga menawarkan donasi donatur baru, program insidentil seperti penggalangan dana, serta target nominal. Dalam hal ini, petugas FR mulai mengemban target nominal donatur baru dan insidentil pada tahun 2019, karena sebelumnya belum ada target tersebut. Adapun target nominal

yang harus dicapai oleh petugas FR sebesar Rp 400.000, yaitu setengah dari target insidentil level white. Hal ini menyebabkan petugas FR juga harus menawarkan program.

Gambar 4. 1 Target Tahunan Petugas FR
(Sumber: Dokumentasi 6 Desember 2019)



Gambar di atas merupakan target tahunan petugas FR yang tertempel di dalam ruangan divisi ZIS. Dalam gambar tersebut, dapat dipahami bahwa target tahunan petugas FR adalah peningkatan perolehan ZIS offline dari Rp.86.000.000 menjadi Rp.106.000.000 di akhir tahun 2019. Target tersebut dapat dicapai dengan peningkatan perolehan donatur baru dari Rp.60.000 menjadi Rp.100.000 di akhir tahun 2019 dan diaplikasikan dengan pencapaian perolehan donatur baru Rp.100.000 per pekan oleh masing-masing petugas sesuai dengan SOP yang berlaku.

Ya minimal, kalo kita jumlah kwitansi ya jumlah bukan nominal, minimal 1000, tapi antara 40 sampe 80 juta itu ada. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 menambahkan bahwa jumlah kwitansi minimal yang menjadi jatah dari masing-masing petugas FR berjumlah 1000 kwitansi dengan nominal Rp.40.000.000 sampai Rp.80.000.000. Pernyataan tersebut tertuang dalam tabel target FR bulan Desember 2019.

Tabel 4. 1 Target FR Bulan Desember 2019
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 6 Desember 2019)

No	Nama	Jml Target Kw	Jml Target Nominal	Rapel Depan	Target Akhir (Dikurangi Rd)
1	FR Alfian	1302	60.308.000	290.000	60.018.000
2	FR Andik	1376	66.270.000	50.000	66.220.000
3	FR Andri	1301	63.887.000	350.000	63.537.000
4	FR Antok	1589	69.122.000	660.000	68.462.000
5	FR Arifin	1257	52.439.000	-	53.439.000
6	FR Bayu	913	42.293.000	1.350.000	40.943.000
7	FR Bisfar	1187	64.268.000	4.200.000	60.068.000
8	FR Dodo	1244	70.460.000	740.000	69.720.000
9	FR Gopal	1408	66.118.000	220.000	65.898.000
10	FR Hafid	1191	60.292.500	280.000	60.012.000
11	FR Hasun	1197	70.300.000	870.000	69.430.000
12	FR Hodari	948	45.005.000	830.000	44.175.000
13	FR Ilung	59	3.275.000	360.000	2.915.000
14	FR Irul	1151	60.195.000	1.030.000	59.165.000
15	FR Ismail	64	2.551.500	-	2.551.000
16	FR Iswanto	1363	65.175.000	350.000	64.825.000
17	FR Kholil	1318	69.421.000	200.000	69.221.000
18	FR Lastmit	1570	71.515.000	400.000	71.115.000
19	FR Naufal	805	46.712.000	275.000	46.437.000
20	FR Rozy	1207	57.565.000	855.000	56.710.000
21	FR Salman	1038	48.830.000	520.000	48.310.000
22	FR Yaul	1113	52.955.000	170.000	52.785.000
23	Transfer	5459	763.140.919	51.636.560	711.504.359
24	DTG	1086	141.420.323	4.840.000	136.580.323
JUMLAH		31191	2.113.518.242	70.476.560	2.113.518.242

2. Implementasi Strategi Penghimpunan Zakat

Implementasi strategi penghimpunan zakat yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tahap pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan, tahap ini meliputi:

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menjelaskan kerangka organisasi serta susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam sebuah lembaga. Dalam hal ini, struktur meliputi spesialisasi kerja, standarisasi kerja, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi pada pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja.

1) Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja merupakan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok dalam lembaga dan penyatuan tugas-tugas tersebut dalam unit-unit kerja. Menurut informan 2, petugas bagian penghimpunan pada divisi ZIS terbagi menjadi tiga bagian sesuai dengan unit kerja masing-masing.

Kalo kerjanya itu tiga, ZA itu Zakat Adviser, terus fundraising, dan FR *fundraiser* (IN 2, 18 Nov 2019)

Dalam hal ini, petugas penghimpunan zakat pada divisi ZIS Nurul Hayat Surabaya terdiri atas tim ZA atau *Zakat Adviser*, tim *fundraising*, serta tim FR atau *fundraiser*.

a) Zakat Adviser (ZA)

ZA merupakan petugas *marketing fundraising* yang bertugas untuk menghimpun donasi dari donatur baru yang bersedia menjadi donatur tetap. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 3

ZA itu kan marketing fundraising sama fundraising gak ada bedanya. Cuma *fundraising* itu isidentilnya, kalo ZA lebih lebih ke donatur baru. (IN 3, 18 Nov 2019)

Menurut informan 3, ZA dan *fundraising* hampir sama dalam jenis pekerjaannya, yang membedakan adalah ZA mencari donasi donatur baru sedangkan *fundraising* mencari donasi insidentil. Dalam hal ini, bagian ZA dibagi menjadi empat level, sebagaimana yang diutarakan oleh informan 2

Kita ada level soalnya, kayak kayak di MLM gitu lah, cuman eee gak mempengaruhi atau gak, tapi maksudnya ndak pengaruh ke kalo misal dia nanti berhasil, gak pengaruh ke temen nya gitu loh, ke dirinya sendiri ... Levelnya itu ada 5 eh 4. White, silver, gold, sama platinum. (IN 2, 18 Nov 2019)

Dalam penjelasan tersebut, informan 2 menguraikan bahwa tingkatan ZA terdiri dari empat level, yaitu: white, silver, gold, dan platinum. Keberadaan level tersebut

seperti sistem MLM, namun dalam praktiknya keberhasilan seseorang dalam level ZA tidak berpengaruh terhadap anggota lainnya. Dalam pelaksanaan tugas serta upaya pencapaian target yang ditetapkan, petugas ZA menggunakan cara yang beragam, namun strategi utama yang dilakukan adalah berpusat pada data. Hal ini diutarakan oleh informan 2

Strategi kita itu kan memang untuk setahun ini kita fokus pada data, jadi kita upgrade data, cari data sebanyak banyaknya, nah setelah data data itu kita dapat nah baru setelah itu data data itu akan kita prospek, ... Pokoknya selama tahun 2019 ini dari temen temen marketing fundraising ini fokus pada data, jadi, eh kalo ada event atau kegiatan kita ikut nanti kan slalu ada absensi peserta, nanti kan pasti ada data kita prospek, atau ikut di grup grup wa lalu kita ambil data baru nanti kita prospek. Jadi, pokoknya intinya kita fokusnya pada data bukan pada hasil. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menjabarkan bahwa upaya utama yang dilakukan oleh petugas ZA adalah fokus pada pencarian data calon donatur. Setelah data-data berhasil diperoleh, maka data-data tersebut akan diprospek oleh

petugas ZA. Data-data dapat diperoleh petugas ZA dari absensi peserta berbagai event dan kegiatan maupun grup-grup whatsapp yang diikuti. Dalam hal ini, petugas ZA fokus pada data bukan pada hasil. Adapun cara memperoleh data dari grup whatsapp dijelaskan oleh informan 3 sebagai berikut

Kalo online nya ya itu dari internet. Kadang dari grup yang banyaknya, yang bisa langsung dapet data banyak data itu ya dari grup. Masuk grup, iya grup umum mbak, grup umum yang yang kan banyak di google, kan banyak grup-grup yang bisa kita masuki tautan-tautan itu bisa masuk itu. Terus nanti satu-satu, dijapri satu satu.

Kita itu ibarat pemulung kita taunya sampah itu masih bisa dipake apa nggak kita tau sampah itu bisa didaur ulang apa nggak, kan kita pilah pilah. Sama juga dengan donatur kita taunya orang itu mau jadi donatur, ya kita tanya satu satu (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 menjelaskan, bahwa petugas ZA mencari data dari internet dengan cara mengikuti tautan-tautan grup umum yang terdapat di google. Setelah berhasil masuk ke dalam grup whatsapp, petugas ZA

kemudian menghubungi anggota grup satu-persatu melalui chat. Dalam hal ini, informan 3 mengungkapkan, bahwa petugas ZA diibaratkan sebagai pemulung, untuk mengetahui sampah yang dapat didaur ulang adalah dengan memilah sampah tersebut. Begitu pula dengan donatur, untuk mengetahui bahwa calon donatur tersebut bersedia mengikuti program donasi adalah dengan bertanya secara personal kepada mereka. Dalam memperoleh data, informan 5 juga menjelaskan bahwa petugas ZA menggunakan grup-grup whatsapp yang diperoleh dari link-link dalam berbagai grup sebagai sumber data calon donatur.

Saya ngumpulkan data. Dari ee grup whatsapp. Di whatsapp itu kan sliweran link-link grup, tinggal gabung aja. Dan grup itu ada yang kualitasnya C ada yang kualitas A ... Grade A, grade C. Grade A itu grup yang isinya orang-orang yang potensial.

Contohnya kayak kita ikut seminar, kita bayar, terus peserta seminar itu dibuatkan grup. Jadi biasanya kita sudah pernah ketemu orangnya, sudah pernah satu majelis, sudah taulah pokoknya, tapi kalo grup asal gabung kayak di link itu kan orang-orang yang anu, opo orang-orang

yang belum apa ya, masih campur-campur lah, jadi kita masih harus anu harus ngoyo lagi. Butuh tenaga lebih seperti itu. Seperti ini ya, saya salam aja gak dijawab, gak dijawab. Kalo sudah pernah ketemu kan bisa langsung nawari pas japri, ini lho aku punya program ini ini. Isi grup kan ada 250 data, biasanya dapet kadang lima kadang sepuluh gitu. Jadi dari data tersebut segitu. Tapi kalo satu grup yang gabunginya lewat link orang, itu dapat lima orang ya udah bagus. Karena aku kan gak kenal orange, asal melok ae, tujuan saya gak ikut perkembangan grup itu, tujuan saya japri data-data yang ada di situ. (IN 5, 18 Nov 2019)

Menurut informan 5, grup-grup whatsapp yang menjadi sumber data terbagi menjadi beberapa kategori sesuai dengan kualitas potensi penerimaan donatur dalam grup tersebut. Kategori pertama merupakan kategori dengan anggota grup yang potensial untuk dijadikan donatur, informan 5 menyebutnya sebagai grup grade A. Dalam hal ini, salah satu grup grade A merupakan grup-grup yang dibentuk setelah mengikuti seminar berbayar, sehingga petugas ZA telah bertemu dengan orang-orang yang bersangkutan. Hal ini menyebabkan penawaran petugas lebih berpeluang untuk

diterima. Adapun grup-grup yang diikuti melalui link merupakan grup grade C , grup ini lebih rendah peluangnya, karena petugas belum pernah bertemu secara langsung, sehingga petugas harus mengerahkan usaha yang lebih besar. Jika suatu grup whatsapp potensial berisi 250 anggota, maka perkiraan 5-10 anggota akan bersedia mengikuti program yang ditawarkan. Sedangkan grup-grup umum yang diikuti melalui link bebas, maka maksimal hanya lima orang yang berkenan.

Saya kadang fokus di grup grade A. Otomatis saya harus aktif di luar, entah kajian, ikut seminar. Kalo butuh baru grup grade C. Itu biasanya isinya spam-spam, orang-orang iklan. Tapi kita tetep ya harus ikut grup itu. (IN 5, 18 Nov 2019)

Informan 5 menambahkan bahwa petugas ZA terkadang lebih fokus pada grup-grup potensial seperti grup grade A, sehingga petugas harus aktif untuk mengikuti kajian maupun seminar untuk mendapatkan datanya. Grup grade C akan digunakan oleh petugas dalam keadaan mendesak, karena mayoritas grup grade C berisi spam iklan. Selain via online, petugas ZA juga mencari data via offline, yaitu bertemu langsung dengan calon donatur. Hal ini dijabarkan oleh informan 3

Maksudnya offline bertemu langsung. Ya, itu komitmen secara pribadi setiap hari. Jadi, kan nggak susah mbak, ke masjid jama'ah dhuhr berapa orang langsung bisa, jama'ah sholat ashar, ya yang kita tuju masjid-masjid yang rame terutama. Jadi teknisnya, bisa ngasih majalah, minta nomer hp ato pake metode survei. Jadi, kita dateng ke salah satu orang gitu, kita bilang gini, mohon maaf ibuk, eeh ini kami mau adakan survei kecil kecilan, boleh dibantu pengisian form nya ibuk, ini nanti kita kirim form survey nya ke wa ibuk, jadi saat itu juga kita ngirim minta nomer hp orangnya, dan saat itu juga kita kirim form nya, gform itu ke orang itu. Form tentang kepedulian sosial, itu sebenarnya cara saja untuk dapat data-datanya. Masalah orangnya mau ngisi apa nggak nya itu terserah nanti, yang penting dapat datanya itu. (IN 3, 18 Nov 2019)

Menurut informan 3, mencari data secara offline dapat ditempuh dengan mudah. Informan 3 mencontohkan bahwa calon donatur dapat ditemui di masjid-masjid oleh petugas setelah melaksanakan sholat berjama'ah. Masjid yang menjadi sasaran para petugas adalah masjid-masjid yang memiliki banyak jama'ah. Teknis penawaran

program dapat dilakukan oleh petugas melalui pemberian majalah Nurul Hayat kemudian meminta nomor hp atau melalui metode survey. Metode survey yang dimaksud adalah mendatangi sasaran calon donatur dengan menyampaikan bahwa petugas sedang melakukan survey kecil-kecilan. Jika sasaran tersebut bersedia, maka petugas akan meminta nomor hp yang bersangkutan untuk mengirim g form. Form yang dikirimkan oleh petugas merupakan form kepedulian sosial. Target utama yang ingin diperoleh petugas ZA dari survey tersebut adalah data tentang donatur, terkait pengisian form tidak menjadi masalah. Informan 3 menambahkan bahwa petugas ZA dapat memprospek calon donatur di tempat secara langsung atau sekedar meminta data donatur untuk dihubungi via whatsapp.

Kalo ketemu donatur offline ya diprospek, kan prospek. Kalo temen-temen macem macem ada yang prospek langsung di tempat, ada yang di japri, kalo saya ketemu orangnya tetep tak minta nomer hpnya nanti besok atau lusa baru tak japri, ... Yaah ekhem misalkan ke mall gitu ya. Kunjungan ke salah satu toko baju misalnya, itu kesana saya anu, kadang saya posisikan sebagai pembeli, kalo pembeli kan nanti barangkali pengen

tau tentang produknya kan bisa minta nomer hp nya gitu. Trus itu yang kedua kadang-kadang saya pake bilang mau kerja sama ee menghubungi siapa ya mbak biasanya Kerjasama apa mas? Saya kan ini, dari salah satu *event organizer* di tempat kami ada sampe 6 kali ngadakan event, barangkali yang punya toko mau bekerja sama misal membuka stand bazar atau apa nanti di tempat itu, tapi saya gak bawa Nurul Hayat. Ini saya nggak. Yang lain langsung ditembak di tempat gitu, tapi salah satu kelemahannya kan kita Cuma dapet data penjaganya tok kita gak akan dapet data pemilik toko kita nggak akan dapet, soalnya nanti kan yang jaga mesti takut, nanti saya dimarahi bos saya, soalnya kan ini nanti minta sumbangan. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 juga menjelaskan terkait cara mendapatkan calon donatur offline di mall. Informan 3 mencontohkan, saat petugas mengunjungi salah satu toko baju, petugas dapat berperan sebagai pembeli yang meminta nomor penjual untuk menanyakan produk. Selain itu, petugas juga dapat berperan sebagai tim event organizer yang hendak mengajak pihak toko untuk bekerjasama dalam event yang diadakan.

Kerjasama dapat dilakukan oleh toko dengan membuka stand bazar dalam event tersebut. informan 3 berpendapat bahwa program yang disampaikan secara langsung sangat berpeluang mendapat penolakan atau sekedar mendapat data penjaga toko bukan pemilik toko. Hal ini disebabkan karena mayoritas penjaga toko menganggap bahwa petugas adalah peminta sumbangan dan merasa takut untuk menyampaikannya kepada bos pemilik toko. Informan 6 menambahkan bahwa kegiatan canvassing ke mall juga telah diagendakan secara berkelompok.

Kan dibagikan, kelompoklah, mungkin minggu ini sekarang sapa sama sapa, nah nanti nyari aja, ya syukur-syukur nanti ada yang mau masuk DB, soalnya kan kita hampir semua mall-mall sudah kita masukin, ya makanya kemaren maju mundur maju mundur canvassing, kita bingung, kita harus kemana lagi gitu, soalnya udah, hampir semuanya udah mulai ujung BG Junction, TP, udah udah semuanya, sampe mana, kapas krampung, plaza iku sak deret. Nah tujuannya itu ya ke pengunjung juga yang punya tender. Iya yang jualan yang punya tender disitu

Nggak semua, nggak terlalu juga sih ya tergantung sih. Ya rejeki-rejekian

sih, gak terlalu prospek juga, cuman mungkin, mungkin bisa karna kita kan minta datanya, nama, nomor telpon, saat itu mungkin mbaknya gak bisa, tapi nanti di follow up lagi, mungkin bulan depan mau. Maksudnya yang langsung mau gitu jarang. (IN 6, 28 Nov 2019)

Informan 6 menyampaikan bahwa *canvassing* dilakukan dengan harapan ada yang berkenan untuk menjadi donatur baru. Hampir seluruh mall yang ada di Surabaya telah dikunjungi oleh petugas. Dalam hal ini, pengunjung dan pemilik tender menjadi sasaran penawaran program. Adapun hasil yang diperoleh tidak pasti, namun setidaknya petugas ZA telah memperoleh data berupa nama dan nomor telpon, sehingga jika saat penawaran yang bersangkutan menolak, maka masih ada harapan bagi petugas untuk kembali menghubunginya pada bulan depan. Menurut informan 4, masing-masing petugas ZA memiliki cara yang berbeda dalam memperoleh sasaran donatur secara offline.

Kan setiap ZA kan mempunyai apa ya cara berbeda kan ya, prospek nya ada yang ke mall ada yang mereka lebih cenderung apa itu ke instansi instansi perkantoran bawa proposal, ada mereka yang cenderung gimana ya eeee mengembangkan donatur

donatur mereka yang di instansi instansi, juga ada yang langsung terjun ke lapangan, dalam arti langsung mengajak orang di suatu tempat untuk diajak. (IN 4, 18 Nov 2019)

Informan 4 menjelaskan bahwa petugas ZA dapat melalui berbagai macam cara untuk mendapatkan donatur, di antaranya: mencari donatur di mall, membawa proposal ke instansi atau perkantoran, mengembangkan donatur-donatur di instansi yang sudah ada, atau terjun di lapangan secara langsung dengan mengajak orang di suatu tempat untuk mengikuti program.

Selain itu, ya kita kembangkan donatur itu, kita minta referensi dari mereka, referensi, mungkin ada keluarga ato temen yang berkenan, akhirnya mereka kalo, ya pertama kalo kita mau donatur itu prospek ke kita ya, kita berikan pelayanan, dalam arti apa, kita sering-sering share laporkan kegiatan-kegiatan dakwah Nurul Hayat dimana disana uang mereka disalurkan. (IN 4, 18 Nov 2019)

Informan 4 menambahkan bahwa petugas ZA dapat mengembangkan donatur yang sudah ada dengan meminta referensi

calon donatur dari mereka, baik dari keluarga maupun teman. Jika mereka berkenan, maka petugas harus memberi pelayanan berupa pelaporan program dan kegiatan Nurul Hayat sebagai tempat disalurkanannya donasi para donatur. Selain itu, terdapat cara yang dapat ditempuh oleh petugas, yaitu menawarkan produk ANAS ke sekolah-sekolah TK. Hal ini dijelaskan oleh informan 5

Kalo saat ini ya sementara saya ke TK-TK. Ke sekolah TK itu, kita nawarkan produk ANAS. Kita ada strategi, nanti kita masuk ke gurunya dulu, kita nitip program mungkin. Kapan ada wali murid kumpul di situ, pas rapotan kah, pas apa atau itu nanti kita disampaikan di situ. (IN 5, 18 Nov 2019)

Dalam pelaksanaan penawaran program ANAS ke sekolah TK, informan 5 menjelaskan bahwa petugas ZA meminta izin kepada guru untuk menawarkan program, sehingga petugas ZA diizinkan untuk menyampaikan saat wali murid berkumpul dalam moment penerimaan raport. Dalam hal ini, informan 2 juga menyampaikan bahwa selain mencari data, petugas ZA juga masuk ke sekolah-sekolah.

Selain mencari data, kita juga masuk ke sekolah sekolah, kita berusaha cari

peluang peluang apa yang bisa diambil kesempatan disitu ya kita ambil, kalo yang sementara ini yang mudah. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 melanjutkan bahwa petugas ZA selalu berusaha mencari peluang dan kesempatan yang ada. Pada tahun ini, petugas fokus pada data sebanyak-banyaknya untuk dihubungi terkait penawaran program. Jika yang bersangkutan tidak berkenan, maka petugas akan meminta referensi, atau kembali dihubungi dengan penawaran program yang berbeda, terutama program-program khusus yang seperti program pesantren, program bencana alam, atau program lokal seperti bantu rumah janda. Hal ini dijabarkan oleh informan 2

Jadi untuk setahun ini, kita fokus pada data, sebanyak apapun data yang bisa kita ambil ya kita ambil, baru nanti diprospek. Kalo orangnya tidak mau nanti gini, ya gak apa apa gak gimana-gimana, kita minta referensi. Pokoknya kita kumpulkan data sebanyak banyaknya juga harapan kalo misal sekarang belum mau ya, nanti beberapa bulan lagi bisa diprospek ulang, nanti kita prospek ulang dengan program yang lain, mungkin pada saat itu pas ada program khusus, pas ada program pesantren,

atau bencana alam, atau program lokal kayak bantuan misal bantu rumah janda siapa, mungkin seperti itu bisa kita ajak juga. (IN 2, 18 Nov 2019)

Adapun program yang ditawarkan oleh petugas ZA adalah program-program donatur baru seperti Infaq, zakat, beasiswa yatim, TAKBIR donasi orang tua, dan donasi majalah ANAS. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 6

Cuman aku kan fokus ke donatur baru Infaq, zakat, beasiswa anak yatim, donasi orang tua itu Takbir, sama donasi ANAS. (IN 6, 28 Nov 2019)

Saya, saya menawarkan tiga, eh empat Mbak biasanya, yang pertama tadi itu, beasiswa pendidikan dan tahfidz, yang kedua ini beasiswa apa program sosial dakwah ini meliputi, SAJADA ; santunan janda dhuafa itu kan, ini juga klinik gratis dhuafa, Pesantren Tahfidz Dhuafa, MATABACA, Intensif guru Al-Qur'an, Tanggap Bencana, Warung Berkah, itu nanti infaq disalurkan ke situ ... Ini juga ada TAKBIR. Boleh, ya kan ada yang orang tuanya meninggal dunia, ingin orang tuanya dapet pahala. (IN 7, 28 Nov 2019)

Gambar 4. 2 Program Penyaluran Donasi Infaq



Gambar 4. 3 Program Donasi TAKBIR

AMIL ZAKAT
NH
NURUL HAYAT

Program Sedekah
TAKBIR
(Tanda Kasih Birrul Walidain)

Infaq akan disalurkan untuk program-program kemanfaatan LAZ NH. Semoga Allah SWT memberikan balasan pahala terbaik untuk Anda dan Orang Tua. Amin.

Rp 100.000/Bulan | Rp 200.000/Bulan
Atau berapapun donasi Anda sangat bermanfaat bagi mereka

Informasi: 081217037720 (WhatsApp)

Gambar 4. 4 Program Donasi Beasiswa

AMIL ZAKAT
NH
NURUL HAYAT

Program Donasi
BEASISWA PENDIDIKAN & TAHFIDZ AL-QURAN UNTUK YATIM DAN DHUFA

PROGRAM KEMANFAATAN NH:
1. BIDANG PENDIDIKAN:
Prestasi, Sekolah dan Kampus Tahfidz Al-Quran
2. BIDANG KESEHATAN:
Klinik dan Layanan Kesehatan Gratis untuk Dhuafa
3. BIDANG EKONOMI:
Pembudayaan Ekonomi Berbasis Syariah
4. BIDANG DARAH:
Pusat Kajian Keislaman

PROGRAM DONASI:
1. Sosial Ekonomi dan Dhuafa:
Rp. 100.000/bulan
Rp. 200.000/bulan
2. Beasiswa Pendidikan dan Tahfidz:
Rp. 250.000/bulan
Rp. 500.000/bulan
(atau berapapun donasi anda akan sangat bermanfaat bagi mereka)

Untuk informasi kunjungi LAZNAS NH di kota Anda:
Informasi dan Pendaftaran: 081217037720

www.nurulhayat.org [nurulhayatku](https://www.instagram.com/nurulhayatku) Yayasan Nurul Hayat [@nurulhayatku](https://www.facebook.com/nurulhayatku)

Informan 7 menambahkan bahwa majalah ANAS merupakan salah satu program yang ditawarkan. Cara penawaran majalah ANAS dilakukan oleh petugas ZA dengan melihat foto profil whatsapp donatur. Jika foto donatur terlihat bersama anak kecil baik usia TK maupun SD, maka petugas akan menawarkan program majalah ANAS.

Tapi kan majalah ANAS kan majalah anak-anak ya, itu saya biasanya ngasih ke maksudnya yang foto profilnya ada anak-anaknya, biasanya saya share, oh ini kisaran umur TK saya share, tapi kalo sudah SD, masih kecil atau balita, ndak saya share, oh saya liat dulu foto profilnya, oh ini anak-anak TK. (IN 7, 28 Nov 2019)

ANAS ini memang seratus memang, jadi sebenarnya majalah sendiri itu murah sebenarnya Mbak, berapa ya 14, tapi kan sisanya kan di donasi kan diinfaqkan masuk ke program ini seperti itu, ah mau beli majalahnya tok mas, ya gak papa, ya tergantung orangnya Mbak. (IN 7, 28 Nov 2019)

Informan 7 menambahkan bahwa donasi majalah ANAS adalah Rp.100.000. pada dasarnya, harga majalah relatif murah, yaitu Rp.14.000, namun sisa pembayaran dimasukkan ke dalam program infaq. Dalam hal ini, terdapat beberapa donatur yang hanya berkenan untuk membeli majalahnya saja. Selain menawarkan program, terkadang petugas ZA juga melayani konsultasi donatur sebagai bentuk pelayanan. Hal ini diutarakan oleh informan 7

Pertanyaan-pertanyaan seputar zakat itu pasti ada. Kita jawab, kalo menguasai fiqh zakat ya nggak, tapi

secara umum ya taulah, kalo secara rinci itu nanya mbak, kan ada ustadz nya juga, ada ustadz Azzam juga. Kita kalo secara umum ya Insya Allah paham, tapi kalo ada hal hal tertentu yang memang ya nggak paham kita nanya, kan memang perkara agama kita gak boleh main-main Mbak, kita jelaskan kan ada dalilnya kalo kita gak tau trus kita menjelaskan, sama aja kita menjerumuskan orang, Jadi kita jelaskan apa yang kita paham, kadang orang tuh tanya, bedanya zakat sama infaq itu apa, ada yang gak tau ya kita jelaskan, intinya ya itu ya sebagai syi'ar dakwah juga. (IN 7, 28 Nov 2019)

Informan 7 menjelaskan bahwa petugas ZA juga melayani pertanyaan-pertanyaan seputar zakat. Dalam hal ini petugas menjawab pertanyaan-pertanyaan yang umum, adapun pertanyaan khusus terkait fiqh zakat akan disampaikan petugas kepada ustadz Azam. Menurut informan 7, perkara agama hendaknya ditanyakan kepada ahlinya, karena perkara agama berhubungan dengan dalil-dalil yang membutuhkan penjelasan khusus agar tidak menjerumuskan. Terkadang donatur bertanya terkait perbedaan zakat dan infaq, dalam hal ini petugas ZA akan menjelaskan dengan tujuan syi'ar dakwah.

Adapun *maintenance* atau pemeliharaan donatur baru menjadi tanggung jawab petugas ZA. Hal ini dijelaskan oleh informan 3

Kalo temen-temen ZA itu biasanya yang *maintenance* itu donatur transfer, kalo transfer kan gak ada gak ada FR nya. Jadi otomatis kalo donatur transfer itu, namanya donatur tetap itu kan selama 3 bulan kedepan itu masih jadi tanggungan kita, kalo ada sampe satu bulan setelah bulan ini orangnya gak transfer itu mengurangi perolehan kita di bulan depannya, jadi otomatis kita harus mau gak mau kita harus rawat agar tiap bulan selama 3 bulan itu tetap transfer. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 menjelaskan bahwa *maintenance* dilakukan terhadap donatur transfer yang baru. Hal ini disebabkan karena donatur transfer tidak dijemput zakatnya oleh FR, sehingga petugas ZA bertanggung jawab dalam mengingatkan donatur transfer untuk mengirim donasi selama tiga bulan pertama. Jika pada bulan kedua donatur tidak mengirimkan donasi, maka hal ini berpengaruh terhadap perolehan petugas ZA yang bersangkutan. Oleh karena itu, petugas ZA berupaya agar donatur tersebut aktif

transfer selama tiga bulan. Hal ini juga dijelaskan oleh informan 6

Selama 3 bulan, masih aku yang tanggung jawab, maksudnya, dalam artian, katakan dia transfer, jadi selama 3 bulan itu aku ngingatkan, sama adminnya, tapi aku juga tetep mengingatkan, jadi kalo selama 3 bulan itu gak bayar, kena 3 bulanan, jadi kita harus tanggung jawab. 3 bulanan itu dikurangi, kalo dia gak bayar. Tapi setelah 3 bulan ya sudah, Berarti itu urusannya sama admin, maksudnya kan amanahnya kita, kan gak gampang seh nyari, daripada dipotong potong terus gitu kan mending dipelihara. (IN 6, 28 Nov 2019)

Informan 6 menjelaskan bahwa petugas ZA bertanggungjawab atas donatur selama tiga bulan. Hal ini dilakukan dengan mengingatkan donatur untuk mengirimkan donasi setiap awal bulan, meskipun pihak admin juga mengingatkan. Jika selama tiga bulan donatur tersebut tidak membayar, maka petugas ZA terkena 'tiga bulanan' yang berpengaruh pada perolehan. Setelah tiga bulan, maka tugas mengingatkan donatur bukan lagi tanggung jawab petugas ZA, melainkan tanggung jawab admin. Menurut informan 6, lebih baik berusaha

memelihara donatur yang ada dibanding harus mencari yang baru dan menerima sanksi berupa pemotongan perolehan. Dalam hal ini, informan 6 menambahkan bahwa petugas ZA mengingatkan donatur transfer melalui chat whatsapp secara personal pada akhir dan awal bulan saja.

Kalo udah di japri ya udah. Ya cuma akhir bulan awal bulan mengingatkan kalo sudah waktunya, setelah itu ya udah udah. (IN 6, 28 Nov 2019)

Selain melalui chat pribadi, terdapat petugas ZA yang membuat grup khusus donatur sebagai upaya pemeliharaan. Hal ini dijelaskan oleh informan 7

Kalo saya buat grup mbak disini. Saya pernah buat grup di wa itu isinya donatur saya, tapi belum saya update anggota anggotanya, anggota baru itu belum saya masukkan, itu pernah saya buat grup trus saya share, ini Bapak Ibu ini programnya dari Nurul Hayat, kegiatannya nanti akan saya share, tapi ada yang gak berkenan, ya macem-macem ada yang hpnya lemot kebanyakan grup, atau ya nggak tau ya mungkin orangnya sibuk apa gimana gak mau, tapi dari situ kita sudah dan saya juga ini update status di wa, tentang program, alhamdulillah beberapa donatur ada

yang melihat, kalo tertarik gitu biasanya mbales gitu, pak ini gimana gimana, seperti itu. Intinya informasi itu gak hanya melaui update status ataupun grup tadi itu, ya itu sih. Kemudian ketika ada orang donatur kan di bulan pertama jadi donatur baru, dibulan kedua dia sedekah lagi saya tanya kabarnya, setelah dia konfirmasi saya tanya kabarnya, bapak apa ibuk gimana kabarnya dan keluarganya ? Ya saya ajak ngobrol ya kita ibaratkan ngobrol sama temen sendiri, jangan sampe hubungan kita sama donatur itu seperti hubungan yang ada perlunya kita hubungi, gak ada perlunya ndak. Ketiak beliau konfirmasi saya tanya kabarnya, gimana keluarganya, kalo beliau antusias saya tanggapi, kalo beliau tanggapannya gak antusias misalkan cuman ya atau gimana ya saya ikuti, oh berarti orang ini sedang sibuk. Ya intinya kita perlu menyapa lah, entah sakit atau kenapa, ada pernah yang ‘pak ini ini ini keluarga saya ada bencana kemaren di papua kerusuhan mohon didoakan’, kan kalo kita gak tanya kita gak tau, ya mudah-mudahan selamat. Seperti itu, contohnya. (IN 7, 28 Nov 2019)

Informan 7 menjelaskan bahwa petugas ZA membuat grup whatsapp dengan anggota seluruh donatur yang dimilikinya. Dalam grup tersebut, petugas mengirimkan informasi terkait berita dan kegiatan di Nurul Hayat. Dalam hal ini, terdapat beberapa donatur yang tidak berkenan, karena hpnya lemot terlalu banyak grup, atau karena kesibukan donatur itu sendiri. Selain itu, petugas juga update whatsapp story terkait program-program Nurul Hayat, sehingga donatur yang tertarik dapat menghubungi petugas secara langsung untuk menanyakan informasi terkait program. Kemudian, terkait donatur baru, petugas memberi perhatian lebih. Pada bulan kedua donatur tersebut bersedekah, petugas akan menanyakan kabar donatur beserta kabar keluarganya setelah donatur konfirmasi. Petugas menjalin hubungan baik dengan donatur melalui obrolan-obrolan ringan. Menurut informan 7, penting bagi petugas untuk menjalin hubungan baik dengan para donatur agar donatur tidak merasa bahwa para petugas hanya menghubungi saat ada perlunya saja. Dalam hal ini, petugas akan menindaklanjuti donatur-donatur yang memberi tanggapan positif kepada petugas. Adapun donatur yang memberi respon ala kadarnya, petugas menyimpulkan bahwa donatur tersebut sedang sibuk. Informan 7 menekankan bahwa petugas perlu menyapa donatur,

sehingga kabar sakit, bencana, dan lain sebagainya dapat petugas ketahui dan petugas doakan.

Tabel 4. 2 Jobdesk Petugas ZA

(Sumber : Dokumentasi Job Description Petugas divisi ZIS)

No	<i>Job Description Zakat Adviser</i>
1	Setor daftar kunjungan perhari
2	Setor donatur baru 2x dalam sepekan (Senin dan Kamis)
3	Melakukan prospek donatur baru melalui telepon atau di lokasi
4	Membuat slip donatur
5	Menyiapkan majalah untuk donatur baru tarnsfer dan menyerahkan pengirimannya ke admin ZIS

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa *job description* petugas ZA adalah menyetorkan daftar kunjungan perhari, menyetorkan donatur baru sebanyak dua kali dalam sepekan pada hari Senin dan Kamis, melakukan prospek donatur baru melalui telepon atau di lokasi, membuat slip donatur, serta menyiapkan majalah untuk donatur baru tarnsfer dan menyerahkan pengirimannya ke admin ZIS

b) Fundraising

Informan 2 menjelaskan bahwa *fundraising* terbagi menjadi dua spesifikasi, yaitu: event dan penghimpun dana CSR

(*Corporate Social Responsibility*). Bagian penghimpunan dana CSR terbagi menjadi CSR perusahaan dan CSR Toko Berkah yang bersedia untuk bekerjasama dengan Nurul Hayat.

Cuma kan *fundraising* kan dibagi dua kalo disini. Fiza ini di event, kalo apa namanya pak siapa ya namanya Pak Rom itu apa di bagian Toko Berkah ... Kan kalo *fundraising* ada yang spesifikasinya CSR, harus cari CSR ke perusahaan, ada yang eee harus mencari Toko Berkah, toko yang mau diajak kerjasama dengan setiap bulan nanti ya berbagi sama kita. (IN 2, 18 Nov 2019)

Pernyataan informan 2 terkait pembagian tim *fundraising* dilengkapi oleh pernyataan informan 8 sebagai berikut,

Iya, fundraising itu ada tiga, apa saya bagian event, ngurusi event-event internal NH atau event-event eksternal, kayak itu saya, kalo Pak Rom itu Toko Berkah, Toko Berkah itu kerja sama dengan toko-toko apa usaha-usaha yang di luar yang mau apa bekerja sama dengan kita apa, jadi, bisa berupa donasi kembalian atau profit 2,5 % nya tiap bulan masuk ke NH. Ada namanya zakat usaha kayak biasanya, trus kalo Pak Yoyok sih lebih general sih, semua

tanggung jawab beliau, cuman kalo mau dispesifikkan beliau tugasnya adalah CSR. (IN 8, 18 Nov 2019)

Informan 8 menjelaskan bahwa *fundraising* terbagi menjadi tiga bagian, yaitu Event, Toko Berkah, dan CSR. Bagian event bertugas untuk mengelola berbagai event di Nurul Hayat, baik event internal maupun event eksternal. Sedangkan bagian Toko Berkah bertugas untuk menjalin kerjasama dengan toko-toko atau usaha-usaha yang bersedia untuk bekerja sama dengan Nurul Hayat dengan cara menyumbangkan donasi kembalian atau profit 2,5 % sebagai zakat usaha. Serta bagian CSR.

Ya itu tadi, *fundraising* bisa ikut campur dalam event dalam toko, masjid, mereka mainnya disitu aja, tapi kalo caranya mereka sendiri, mau buat event event apa ya mereka buat sendiri, kalo Toko Berkah kan kita mau masuk ke toko ini toko ini ya mereka punya ide sendiri, masjid mana yang belum bekerjasama dengan NH ya mereka harus mencari sendiri, seperti itu, cuman kita sudah tentukan jobnya tadi kan, kamu jobnya ini, kamu jobnya ini, caranya sendiri, nyari data sendiri, dateng kesana ya nanti sama Pak Rifai, kalo mau sendiri ya kesana sendiri. Masih kreatifitas masing masing aja, mau

gimana mau gimana. (IN 2, 18 Nov 2019)

Terkait pekerjaan petugas *fundraising* secara umum, informan 2 menjelaskan bahwa petugas dapat terlibat dalam kegiatan *fundraising* event, Toko Berkah, dan masjid. Masing-masing petugas dituntut untuk kreatif dalam membuat event serta mencari toko dan masjid yang berkenan untuk diajak kerjasama dengan Nurul Hayat. Dalam hal ini, pihak direksi hanya memberi job, adapun teknis pelaksanaan dilimpahkan kepada petugas. Petugas mencari data-data sendiri, melaksanakan sendiri, serta mendatangi sendiri sesuai dengan kreatifitas masing-masing. Adapun terkait jenis pekerjaan *fundraising* bagian event secara terperinci, Informan 8 menjelaskan,


Kalo saya sih sebenarnya lebih ke event penggalangan dana, jadi event yang kita buat acara itu tujuan nya cuman dua: kita mengajak orang berdonasi, trus apa namanya itu dana trus sama data, kalo event general ya iya saya juga tapi, akan banyak yang dilibatkan, tapi kalo kita event penggalangan dana, yang dilibatkan ya cuman ZIS tapi kalo event kayak MILAD atau event besar lainnya itu ya biasanya kerja sama dengan kantor tapi tetep tanggung jawab saya. (IN 8, 18 Nov 2019)

Dari pemaparan informan 8 tersebut diketahui bahwa tugas utama *fundraising* bagian event adalah bertanggungjawab atas event penggalangan dana dengan tujuan untuk mencari donasi dan mencari data, dalam pengadaan event tersebut *fundraising* melibatkan bagian ZIS. Di samping itu, bagian event juga bertanggungjawab atas event general seperti MILAD maupun event besar lainnya, dalam hal ini bagian event bekerjasama dengan pihak kantor.

Penggalangan dana ada dua, event kita mbuat sendiri misalnya kayak kita ngundang siapa, kemarin kita ngadain Hijrah Squad, ngundang Dude Herlino, ngundang Ricky Harun, itu kita internal, kita yang bikin. Kalo misalnya event banding ya itu tadi kalo misal ada proposal masuk dari UINSA, ITS yang beliau undang artis besar ataupun kajian kajian biasa itu juga masuk ke saya, nanti kita pelajari apa acara ini itu support apa ada indikasi akan menghasilkan banyak uang apa nggak, kalo berindikasi menghasilkan banyak uang, kita support, nanti mengajukan permohonan dana. Kita kasih mereka sponsorsip, dan kita diizinkan untuk penggalangan dana dan semua data peserta masuk ke kita. (IN 8, 18 Nov 2019)

Informan 8 juga menjabarkan bahwa event penggalangan dana terbagi menjadi dua jenis, yaitu : event internal dan event eksternal atau *bundling*. Event internal merupakan event yang diselenggarakan sendiri oleh pihak Nurul Hayat, seperti event Hijrah Squad yang mengundang Dude Herlino dan Ricky Harun beberapa waktu yang lalu. Sedangkan event banding merupakan event yang diselenggarakan oleh pihak luar, baik event yang mengundang artis besar maupun kajian-kajian biasa. Kemudian pihak tersebut mengajukan proposal kepada Nurul Hayat untuk bekerja sama. Proposal tersebut kemudian diterima oleh bagian *fundraising* untuk dipelajari seberapa besar potensi event tersebut dalam menghasilkan donasi, jika potensinya besar maka pihak *fundraising* berkenan untuk mendukung dalam hal pendanaan. Pihak Nurul Hayat akan mendukung sponsorship dengan feedback petugas *fundraising* diperkenankan mengadakan penggalangan dana dan mengakses seluruh data peserta.

Bisa masuk, ke semua event, memang kita selama event itu saya liat eee memang kayak, satu ya yang jadi pertimbangan bintang tamunya, siapa bintang tamunya, masanya banyak apa nggak, kalo misal Cuma kayak kita nggak saya pribadi nggak kenal, saya nggak mau masuk, jadi, saya memang yang saya pertimbangkan satu bintang tamunya, kalo semua



acara sebenarnya bisa masuk, orang kita support uang dan sponsorship. Jadi kalo penggalangan dana, biasanya gak hanya penggalangan dana tapi kita harus support dulu baru bisa masuk, kalo gak support gak bisa. Gak bisa, kecuali masjid ya, masjid saya juga masuk. Kalo masjid misal ada program apa kayak ini kemaren kan Palestina lagi di iniin lagi ya gencar lagi, kita ke masjid kita nawarkan proposal diizinkan nggak untuk penggalangan dana untuk hari Jum'at atau hari apa gitu, ooh ia nggak papa, ya nggak masalah, kita nanti kita tanya dari Bapak minta apa dari Nurul Hayat, biasanya mereka Cuma minta kajian aja mbak, jadi dari NH kajian langsung penggalangan dana, tapi ada juga yang nggak. Kalo saya pribadi kebanyakan ikut orang. Tapi kalo event pribadi kan kita harus ribet soalnya. Satu, pengeluaran lebih banyak. Dua, semuanya kita yang handle jadi susah itu sih ribet, kalo saya sih event internalnya itu sih cuman satu tahun 4 kali, tapi yang bener-bener pembicaranya memang artis nasional. Bukan kayak yang cuman sekedar kajian-kajian biasa nggak.(IN 8, 18 Nov 2019)

Informan 8 menjelaskan bahwa pihak Nurul Hayat dapat bekerjasama dengan seluruh jenis event. Dalam hal ini, petugas akan mempertimbangkan dua hal, yaitu: bintang tamu dan perkiraan jumlah masa yang hadir. Jika petugas pribadi tidak mengenal bintang tamu yang diundang dalam event tersebut, maka petugas akan menolak. Dalam hal ini, Nurul Hayat dapat bergabung dengan seluruh jenis event, karena pihak lembaga men-*support* dana dan sponsorship. Jika petugas hendak mengadakan penggalangan dana dalam event-event eksternal, maka lembaga harus support dana terhadap event tersebut, kecuali masjid. Jika petugas akan mengadakan penggalangan dana dalam program Palestina di masjid, maka petugas akan mengajukan proposal perijinan kepada pihak masjid dan menanyakan *feedback* apa yang diinginkan masjid dari pihak lembaga. Beberapa masjid ada yang meminta feedback berupa kajian. Dalam hal ini, petugas *fundraising* lebih cenderung bekerjasama dengan event eksternal yang diselenggarakan oleh pihak lain, karena event pribadi prosesnya lebih rumit, pengeluaran lebih banyak, dan petugas dituntut untuk mampu meng-*handle* segala sesuatunya. Oleh karena itu, petugas *fundraising* mengadakan event internal sebanyak empat kali dalam satu tahun dengan pembicara yang berkualitas seperti artis nasional, bukan sekedar kajian-kajian biasa.

Iya, jadi kita kalo buat seminar panitia kalo melibatkan divisi lain kita kirimkan surat tugas. Ada nobar itu juga event internal masuk internal event internal, kemaren kan nobar, kemaren kan dua kali kita nobar. Nobar film Hayya sama kemaren nobar apa ya yang pertama Iqro', kita kerja sama sama XXI event nya itu juga. Untuk bikin event itu, nanti dari karcis 10.000 masuk ke NH sisanya buat ke bayar tiket ke XXI. (IN 8, 18 Nov 2019)

Dalam pelaksanaan event internal, petugas *fundraising* akan mengirimkan surat tugas jika melibatkan divisi lain dalam kepanitiaan. Informan 8 mencontohkan penyelenggaraan event internal yang berupa 'Nonton Bareng film Hayya' dan 'Nonton Bareng film Iqro'. Lembaga menjalin kerjasama dengan pihak bioskop XXI. Dari harga karcis, 10.000 masuk sebagai donasi kepada lembaga Nurul Hayat, adapun sisanya masuk ke pihak XXI untuk pembayaran tiket. Terkait Toko Berkah, informan 9 menjelaskan bahwa sasaran pihak *fundraising* dalam mencari Toko Berkah tidak terbatas pada toko ataupun rumah makan, namun juga meliputi berbagai instansi.

Toko Berkah itu segmennya memang global. Tidak mencakup segmen rumah makan saja, akan tetapi kita

juga bisa masuk di instansi-instansi. Toko Berkah pun itu ada kelasnya. Ada yang sederhana, sedang dan ada yang istimewa. Sehingga kita saat untuk perspekting siapapun kita bisa masuk. Tidak melihat itu besar kecilnya. Tapi kita melihat di situ peluang ada. Jadi kita ikhtiyar menawarkan sebuah proposal yang terkait dengan Toko Berkah. ... Inti kita penawaran ini bagaimana kita bisa mengajak dana CSRnya dialihkan ke Toko Berkah, atau sedekah bulanannya dimasukkan ke Toko Berkah atau zakat usahanya dialihkan ke Toko Berkah. (IN 9, 7 Des 2019)

Berdasarkan pemaparan informan 9 tersebut, selain segmen tokoh berkah yang bersifat global, Toko Berkah juga terdiri dari berbagai kelas yaitu kelas sederhana, sedang, dan istimewa. Hal tersebut menyebabkan pihak *fundraising* berpeluang untuk menawarkan proposal penawaran kepada seluruh toko dan instansi yang ditemui, sehingga owner toko maupun isntansi tersebut dapat mengeluarkan dana CSR, sedekah, maupun zakat dari usaha yang dimilikinya melalui program Toko Berkah.

Untuk nominal kita tidak saklek ya. Akan tetapi itu kadang di lapangan berfariatif. Owner-owner itu memberikan sedekah maupun zakat

usahanya itu variatif. Ada yang 100, ada yang 500, bahkan ada yang terbesar dalam 1 bulan itu 6 juta. Sehingga kita di lapangan itu tidak saklek untuk besar nominal sedekah atau zakat usahanya yang dikeluarkan oleh owner. Jadi kita kadang sudah kita tawarkan ternyata berbeda. Jadi kita saran mengucapkan kepada beliau, bapak mempunyai berapa? Sehingga disitu muncul diskusi, sehingga, 'saya mas dalam sebulan akan mengeluarkan sekian. Sekian dan sekiam'. Itupun kita ambil di kantor atau di rumah, bahkan atau ditransfer. Itu untuk cara pengambilan donasi yang diberikan ke Toko Berkahnya. Seperti itu. (IN 9, 7 Des 2019)

Informan 9 menjelaskan bahwa nominal yang dikeluarkan oleh masing-masing toko/instansi sebagai donasi Toko Berkah tidak ada patokan khusus. Para owner mengeluarkan sedekah atau zakat usaha mereka dalam jumlah yang bervariasi seperti 100.000, 500.000, bahkan 6.000.000 perbulan. Dalam hal ini, petugas bertanya kepada owner terkait kemampuan yang dimiliki oleh usahanya, sehingga muncul diskusi antara petugas dan owner terkait nominal yang diinginkan oleh owner untuk dikeluarkan secara rutin kepada Nurul Hayat.

Selain membahas nominal, petugas juga membahas teknis pengambilan donasi melalui pengambilan di kantor atau rumah atau melalui transfer.

Jadi tergantung akadnya mbak Hajar. Kita menawarkan 1. Per produk 1000 di donasikan ke Nurul Hayat. Kita tawar penawarannya. 2. Setiap transaksi, katakanlah saya beli so klin sabun, sampho, nilainya nominalnya sekian katakanlah 50. Lha, 50 ini 1000nya didonasikan ke Nurul Hayat. 3. 2,5% dari yang dia dapatkan baru didonasikan ke Nurul Hayat. Ada 3 opsi ini tergantung mau pilih yang mana. Kadang 3 opsi ini tidak dipilih. Jadi milihnya 1 bulan saya 500 saja. Ada juga yang 1 bulan saya punya jumlah sekian-sekian, 1,8 juta ada tiap bulan. Jadi rutin, Toko Berkah sifatnya fleksibel dan variatif. Akan tetapi kita tetap memiliki acuan untuk menjelaskan kepada owner. Adapun yang terakhir, ini senjata terakhir yang begitu mudah sebenarnya. Pasti mau owner, kita sediakan kotak acrylic untuk donasi kembalian. Itu sebenarnya banyak. Akan tetapi kelemahan kita nanti setiap bulan tidak bisa ambil. Mungkin masih isinya sedikit atau kita kelupaan karena ngga data. Tapi

itu kita mainkan ke toko-toko yang besar. Seperti Indah Butik, kalau toko-toko kecil kita ndak main di situ. Karena ya efisien waktu saja. Lebih baik kita main yang sebulan sampean berapa, sedekah berapa, zakat berapa, transfer atau diambil. Seperti itu lebih efisien lagi. (IN 9, 7 Des 2019)

Menurut informan 9, nominal donasi Toko Berkah berpatokan pada akad yang dilakukan antara petugas dan owner. Dalam hal ini, petugas menawarkan beberapa opsi donasi, yaitu: *pertama*, donasi Rp.1000 dari setiap produk. *Kedua*, donasi Rp.1000 dari setiap transaksi pembelian. *Ketiga*, donasi 2,5% dari keuntungan usaha. Terkadang, owner tidak memilih ketiga 3 opsi tersebut, sehingga donasi yang dikeluarkan bervariasi sesuai keinginan owner, seperti Rp.500.000 perbulan atau Rp.1.800.000 perbulan secara rutin. Dalam hal ini, Toko Berkah bersifat fleksibel dan variatif, namun petugas tetap memiliki acuan dalam menyampaikan penjelasan kepada owner. Adapun opsi terakhir berupa penyediaan kotak akrilik untuk donasi kembalian. Banyak owner yang berkenan dengan opsi donasi ini, namun kelemahannya terletak pada pengambilan petugas yang tidak rutin karena lupa atau isi kotak tersebut masih sedikit. Opsi ini sering diterapkan pada toko-toko yang besar, seperti Indah Butik, dan tidak menerapkan pada

toko-toko kecil, karena pertimbangan efisiensi waktu. Pada toko-toko kecil, petugas lebih memilih untuk menawarkan donasi perbulan sesuai kesepakatan, jenis sedekah atau zakat serta pengambilan ke toko atau ditransfer.

Adapun benefit yang bagi Toko Berkah ketika saat Toko Berkah ini bergabung, maka akan kita fasilitasi, kita beri keuntungan. *Satu*, logo usahanya kita cantumkan di majalah Nurul Hayat setiap bulan. *Dua*, dalam satu tahun toko yang sudah bergabung ini, akan bisa diberi kesempatan untuk mengisi materi promosi untuk produknya dalam majalah satu kali. Setelah itu kita berikan sebuah piagam atau sertifikat atas kerja samanya dengan nurul hayat. Itu yang ada di Toko Berkah. (IN 9, 7 Des 2019)

Informan 9 juga menjelaskan terkait benefit yang diperoleh toko maupun instansi yang tergabung dalam program Toko Berkah. Benefit tersebut berupa pencantuman logo toko/instansi di dalam majalah Nurul Hayat setiap bulan, kesempatan untuk mengiklankan produk toko/instansi di majalah satu kali dalam setahun, serta piagam atau sertifikat atas kerjasama yang dijalin dengan Nurul Hayat.

Gambar 4. 5 Logo Toko Berkah
(Sumber: Majalah Nurul Hayat, Edisi 190. Nov 2019)



Pernyataan informan 9 dapat dilihat dalam majalah Nurul Hayat yang diterbitkan pada bulan November 2019. Pada salah satu halaman majalah tersebut didapati bahwa logo toko/instansi yang tergabung dalam program Toko Berkah dicantumkan di dalamnya. Selain itu, pada halaman tersebut juga dijabarkan terkait benefit yang diperoleh toko/instansi berkah. Benefit tersebut berupa kajian, Photo Profil *whatsapp* diviralkan di medsos Nurul Hayat, diliput/iklan majalah, serta akrilik meja kasir/keuangan.

Perbedaan program Toko Berkah dengan CSR terletak pada segmen yang menjadi sasaran. Jika *fundraising* CSR segemen yang dituju adalah menengah ke atas dengan nominal yang lebih besar dibanding Toko Berkah. Hal ini disampaikan oleh informan 9

Beda, CSR itu segmentnya menengah ke atas. Tentunya nominal itu lebih besar daripada Toko Berkah. (IN 9, 7 Des 2019)

Dalam hal ini, *fundraising* CSR menjadikan dana sosial perusahaan dan instansi sebagai sasaran. Dana sosial tersebut dikeluarkan setiap bulan, sebagaimana yang dijelaskan oleh informan 3

Ke perusahaan-perusahaan atau instansi-instansi, mereka biasanya berapa bulan sekali mengeluarkan dana untuk sosisal, dana sosial. Itu kita fokusnya di situ. (IN 3, 18 Nov 2019)

Bank CIMB niaga sama BSM. Selain itu, Perusahaan produk ada Unilever, tapi produknya aja, tapi mereka gak kasih uang, kasihnya produk, trus nanti produknya yang disalurkan. Iya terus BHS itu, sarung BHS itu kan juga sebuah perusahaan besarkan. Kalo BHS itu ada nominalnya juga, sama produk, biasanya kasih bisyaroh. Emang susah kalo CSR, ribet gak semudah mencari donatur tetap karna mainnya kan besar dan prosesnya pun lama, prospek bulan ini bisa jadi 6 minggu kedepan baru bisa deal. (IN 3, 18 Nov 2019)

Adapun saat ini, terdapat tiga perusahaan yang menjalin kerjasama dengan Nurul Hayat dalam menyalurkan dana CSR. *Pertama*, Bank CIMB Niaga dan BSM. *Kedua*, perusahaan Unilever yang memberikan CSR dalam bentuk produk, untuk kemudian disalurkan oleh pihak lembaga. *Ketiga*, perusahaan sarung BHS. Dalam hal ini, perusahaan sarung BHS menyumbangkan produk dan dana. Menurut informan 3, teknis mencari CSR lebih rumit dan tidak semudah mencari donatur tetap, karena sasaran dana yang besar serta proses yang lama. Waktu yang dibutuhkan untuk proses penyetujuan CSR perusahaan sekitar 6 minggu.

Tabel 4. 3 Jobdesk Petugas Fundraising
(Sumber : Dokumentasi Job Description Petugas divisi ZIS)

No	<i>Job Description Fundraising</i>
1	Mengumpulkan data calon donatur a.Tim b. Perorangan
2	Both (minimal 3 lokasi/ bulan) 2) Both area perkantoran 3) Both area perbelanjaan 4) Both area wisata/ event/ seminar
3	Penawaran <i>bundling corporate</i> a. Perusahaan level PT ke atas b. Instansi pemerintah (BUMN) c. Instansi Pendidikan (TK/SD) d. Masjid-masjid di Surabaya dan sekitarnya penyaluran zakat via amil NH

4	Bundling program dengan komunitas a. Komunitas takmir masjid perkantoran b. Komunitas wanita/ pengajian ibu-ibu c. Komunitas hobi/ organisasi non waralaba
5	Lain-lain a. Event fundraising b. Maintenance donatur spesial c. Pembayaran infaq lewat toserba lokal d. Penawaran zakat profesi potong gaji

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa *job description* petugas *fundraising* berupa: *Pertama*, mengumpulkan data calon donatur baik secara tim maupun perorangan. *Kedua*, membuat booth (minimal 3 lokasi/bulan) dengan kategori booth area perkantoran, perbelanjaan, dan wisata/ event/ seminar. *Ketiga*, menawarkan *bundling corporate* dengan kategori perusahaan level PT ke atas, instansi pemerintah (BUMN), instansi Pendidikan (TK/SD), dan masjid-masjid di Surabaya dan sekitarnya penyaluran zakat via amil NH. *Keempat*, melakukan bundling program dengan komunitas dengan kategori komunitas takmir masjid perkantoran, komunitas wanita/ pengajian ibu-ibu, dan komunitas hobi/ organisasi non waralaba. *Kelima*, Lain-lain yang meliputi event fundraising, maintenance donatur spesial, pembayaran

infaq lewat toserba lokal, serta penawaran zakat profesi potong gaji.

c) Fundraiser (FR)

FR merupakan petugas jemput zakat. Dalam dunia zakat, istilah FR disebut sebagai juru pungut yang bertugas untuk mengambil donasi yang berupa zakat, infaq, maupun sedekah dari para donatur tetap, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 10

Kemudian, kalo bahasa di dalem dunia zakat itu juru pungut, mengambil infaq para donatur tetap. (IN 10, 6 Des 2019)

Kalo di FR sih cuman ngunjungin tok, penagihan aja, jadi kayak penagihan aja cuman penagihan aja, sekaligus sama ngirim majalah. Makanya, kalo FR iya harus laki laki. Soalnya jaraknya kan jauh-jauh. Terus juga kalo penagihan itu kan ada yang minta dianu malem, jam 8 malam, harus bawa majalah kemana mana dan majalah itu berat Jadi kalo perempuan kan kasian harus naik motor kan jauh, lama berpanas panas, harus duduk lama-lama... (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menjelaskan bahwa tugas FR adalah mengunjungi donatur untuk menagih pembayaran donasi serta

mengirimkan majalah. Dalam hal ini, petugas FR hanya diperuntukkan bagi laki-laki, karena petugas FR harus menempuh jarak yang jauh, membawa majalah yang banyak, bahkan tidak jarang petugas FR harus mengunjungi donatur pada malam hari. Hal ini dijelaskan oleh informan 10

Memang namanya kita juru pungut ya, tapi tidak se simple itu mbak. Tidak hanya mengambil gitu loh. Kadang-kadang gitu ngambil ada yang konsultasi, bahkan seputar politik, eeee bahkan seputar manajemen kitanya. Ketika kita tidak terlalu paham ya lewati, kita gak perlu nanggapin. Tapi, mereka itu seneng apa ngobrol dengan petugas itu juru pungut itu seneng. Terkadang, obrolan ringan keluarga gitu, keluarga beliau keluarga kita itu kadang keluar. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 juga menjelaskan bahwa pekerjaan juru pungut tidak terbatas pada pengambilan donasi dan menyerahkan kwitansi serta majalah saja, namun petugas juga melayani obrolan dan konsultasi dari para donatur. Dalam hal ini, terdapat donatur yang membahas politik, manajemen Nurul Hayat, bahkan obrolan ringan seputar keluarga. Jika petugas FR memahami pembicaraan maka petugas akan

menanggapi, begitupula sebaliknya. Hal ini menunjukkan bahwa para donatur merasa senang bercengkrama dengan para petugas.

Gambar 4. 6 Kwitansi Donatur

(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 16 Desember 2019)



Gambar 4. 7 Majalah Nurul Hayat

(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 16 Desember 2019)



Dalam kunjungan ke rumah, donatur, petugas FR memberikan kwitansi bukti penerimaan donasi kepada donatur. Dalam hal ini, kwitansi terdiri dari dua jenis, yaitu kwitansi donatur tetap dan kwitansi majalah ANAS. Selain itu, petugas juga mengirimkan majalah Nurul Hayat kepada masing-masing donatur.

Gambar 4. 8 Kunjungan FR ke rumah donatur
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 21 Desember 2019)



Dalam gambar di atas petugas FR sedang mengambil donasi di rumah salah satu donatur, petugas FR juga mengantarkan majalah Nurul Hayat dan majalah ANAS disertai dengan kwitansi bukti penerimaan donasi.

Dalam bertugas menjemput zakat dari rumah ke rumah, para petugas FR terbagi menjadi beberapa bagian atas dasar wilayah. Salah satu petugas FR bertugas pada wilayah Mulyasari, Kenjeran, sampai Pacar Keling. Terdapat beberapa petugas FR yang bertugas di sekitar wilayah tersebut. Masing-masing petugas memiliki wilayah sendiri-sendiri. Hal ini dijelaskan oleh Informan 10

Kalo pembagian FR per wilayah Mbak Jadi wilayah Mulyasari, Kenjeran sampe Pacar Keling, saya

wilayahnya gitu memanjang dan di area situ juga ada teman-teman FR tapi ngambilnya deket saya gitu, ya ya itu tadi wilayahnya sendiri sendiri. Jadi pembagiannya, per wilayah (IN 10, 6 Des 2019)

Bahasa kita itu ada area yang ‘basah’, area yang ‘basah’ itu misalnya area yang protokol, Ahmad Yani, yang disitu banyak dinas, dinas-dinas maksudnya BUMN, pegawai Negri, nah itu apa ya, pesat gitu loh walaupun donatur barunya, walaupun donatur isidentilnya apa, donatur tetapnya itu juga. Dalem area kecil tapi nominalnya besar, jadi memang ee sangat apa ya sangat relative lah, jadi tergantung wilayah Mbak. (IN 10, 6 Des 2019)

Dalam pembagian wilayah, informan 10 menjelaskan bahwa terdapat wilayah-wilayah yang ‘basah’. Istilah ‘basah’ digunakan untuk wilayah-wilayah yang berada di jalan protokol seperti Jl. Ahmad Yani dan terdiri atas BUMN serta pegawai negeri. Daerah tersebut merupakan daerah yang memiliki peluang besar pada penambahan donatur baru, donatur tetap, maupun insidentil. Dalam wilayah tersebut, meskipun kecil namun nominal yang dihasilkan besar.

Kalo ee setiap bulannya kan kita dikasih kwitansi, ya minimal 1000 lembar kwitansi minimal, itu kita bagi per area, jadi per area setiap minggu ini area sini, bisa dibagi perminggu jadi empat area atau dibagi mungkin 3, awal bulan, tengah bulan, dan akhir bulan. Jadi bukan wilayah, bukan areanya yang dibagi tapi ada permintaan khusus dari donatur yang awal kita kumpulkan, yang di tengah bulan kita kumpulkan, yang di akhir bulan kita kumpulkan. Pada dasarnya fleksibel sih. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 menjelaskan bahwa masing-masing petugas FR mendapat jatah minimal 1000 kwitansi dalam satu bulan. Dalam pelaksanaan pengambilan zakat, para petugas memiliki cara masing-masing. Terdapat petugas FR yang membagi kwitansinya menjadi tiga wilayah untuk diambil awal bulan, tengah bulan, atau akhir bulan. Terdapat pula petugas FR yang membagi kwitansi berdasarkan permintaan donatur, sehingga dikelompokkan menjadi pengambilan awal bulan, tengah bulan, serta akhir bulan.

Berdasarkan observasi peneliti dalam penelitian pendahuluan pada tanggal 23-25 November 2019, peneliti terlibat dalam proses pencetakan ribuan kwitansi donasi

bulan Oktober. Kwitansi terdiri dari dua jenis, yaitu kwitansi donatur tetap dan kwitansi donatur anas. Dalam hal ini, kwitansi di-*packing* sesuai jatah masing-masing petugas FR.

Dalam pengambilan donasi, petugas membagi pengambilan donasi menjadi dua kategori, yaitu pengambilan di rumah dan pengambilan di instansi. Hal ini dijelaskan oleh informan 10

Kalo saya ini, donatur yang rumahan, donatur yang pengambilan di rumah, dan donatur yang pengambilan di instansi. Mungkin dua itu aja yang saya bagi, dan ini berkaitan dengan cara pengambilan setiap hari, tapi ketika rumahan itu, gak bisa siang hari jam istirahat itu jangan, pagi dan sore, antara jam 7 pagi sampe jam 10 lah. Nah ketika instansi atau kantor itu jam 10 sampe jam 2. Terus selanjutnya kita ke rumah-rumah lagi. Kenapa? Karna kalo kita pengambilan di kantor instansi, itu pagi hari mereka masih ribet, mereka datang masih ada yang sarapan, ada yang masih rapat gitu. Hindari apa ya pengambilan di kantor itu di pagi dan sore. Sore, kenapa sore jangan karena mereka siap-siap pulang, gak pengen diganggu, jadi ya nah siang-siang iu

waktu efektif kerja, jam 10 sampe jam 2 siang itu. Kita ambil di waktu yang tepat itu aja sih. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 menjelaskan bahwa pengambilan di rumah dilakukan pada pagi hari (pukul 07.00- 10.00) dan sore hari serta menghindari jam istirahat pada siang hari. Adapun pengambilan di kantor atau instansi, dimulai dari pukul 10.00 sampai 14.00 siang. Pengambilan di kantor dilakukan pada siang hari karena pagi adalah waktu yang sibuk bagi pegawai, waktu pagi digunakan untuk sarapan ataupun untuk rapat. Adapun pada sore hari, pegawai kantor sedang bersiap-siap untuk pulang dan tidak ingin diganggu, sehingga waktu yang efektif untuk pengambilan di kantor atau instansi adalah siang hari.

Selain petugas FR, terdapat pula petugas FRP atau FR penyapuan. Hal ini dijelaskan oleh informan 10

Target harus diselesaikan di minggu perama 10%, minggu kedua, 25% minggu ketiga 60%. Dan terakhir 100%. Kalo tidak ya ada punishment. Kalo memang ada kendala ya bisa di rundingkan, ada kita yang back up, penyapuan FR juga. Ada tiga orang, ya yang back up temen-temen FR, kalo ada kendala seperti itu, ada

musibah, beliau-beliau itu, trus kalo misalnya punishment minggu pertama gak bisa 10%, nah ini dikasih ke FRP ini punishment bentuknya nggak bantu, harus 5 juta dikasih ke FRP. Targetnya itu target kwitansi, harus dikasih sebesar lima juta ke FRP. FRP itu Mas Ilung, Mas Ismail, sapa satunya Mas Wildan. Ketika dia megang, prosentase minimal ya 98% itu kena. Minimal 92%, kan gak banyak, memang gak banyak tetapi mereka harus mengerjakan, mengcalled di beberapa wilayah. Kalo misalnya kan hanya wilayah ini, ngumpul gitu ya. Tapi ketika FRP, gak hanya segini di batas ini. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 menjelaskan, bahwa total target pengambilan yang harus diselesaikan oleh petugas terbagi dalam empat minggu. Minggu pertama 10%, minggu kedua 25%, minggu ketiga 60%, dan minggu keempat 100%. Jika petugas tidak dapat menyelesaikan target mingguan tersebut, maka petugas akan dikenakan *punishment* berupa pengurangan target sejumlah Rp.5.000.000 dari jatah kwitansi untuk diberikan kepada petugas FR penyapuan. Petugas FRP juga bertugas sebagai cadangan jika ada petugas FR yang memiliki kendala, terkena musibah, atau

tidak mampu mencapai target. Petugas FRP terdiri dari tiga orang. Jika petugas FRP mengambil alih tugas petugas FR maka petugas FRP juga dikenai tuntutan target sebesar 98%. Menurut informan 10, tugas petugas FRP memang tidak sebanyak petugas FR, namun tugas FRP lebih sulit karena petugas FRP harus menerima kwitansi dari FR yang berbeda-beda, sehingga donasi yang harus diambil juga terletak di berbagai wilayah yang berbeda-beda.

Adapun pengambilan donasi bersifat fleksibel. Informan 10 menjelaskan bahwa fleksibel dapat dijadikan salah satu strategi petugas FR. Ketika donatur sudah mentransfer donasi, petugas mengusahakan untuk mendahulukan donatur tersebut dalam pengiriman majalah.

Fleksibel ... ketika beliau sudah transfer, walaupun itu bukan jadwal saya harus kesitu, sudah transfer tadi saya usahakan untuk mengirim majalahnya ke yang transfer ... Transfer itu kan ketika donatur sibuk, ke rumahnya sedang sibuk dan kita nemuinya juga susah, alternatif lainnya itu adalah transfer. Tapi kita tetep menyerahkan majalah dan kwitansinya di alamat kwitansi atau di kantor bisa atau di rumah bisa, tapi

pembayarannya ya itu tadi (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 menambahkan bahwa donatur transfer yang menjadi tanggung jawab petugas FR adalah donatur yang mentransfer donasi karena kesibukan, sehingga sulit ditemui oleh petugas. Dalam hal ini, petugas FR tetap menyerahkan majalah dan kwitansi pada alamat rumah maupun alamat kantor donatur yang bersangkutan.

Nah ini lagi lagi persetujuan antara donatur dan kita. Jadi donatur kita kasih pilihan, ibuk ini contoh ya. Ibuk kalo mau jadi donator transfer alurnya seperti ini Buk, Ibuk akan majalahnya dikirim via Pos via jasa pengiriman, dan konfirmasinya di hotline. Di sini dipegang sama Mbak Iid, nanti apa ya konfirmasinya ke hotline itu Ibuk. Ya bukannya saya itu ya, cuman rata-rata yang ketika saya kasih pilihan itu dateng milihnya lebih enak ke petugas. (IN 10, 6 Des 2019)

Donatur tetap yang mengirimkan donasinya via transfer tidak serta merta menjadi donatur transfer di bawah tanggung jawab hotline ZIS. Namun terlebih dahulu donatur tersebut ditawarkan, ingin menjadi donatur transfer dengan alur: donatur

menyampaikan donasi via transfer, kemudian majalah akan dikirim via pos, serta konfirmasi transfer langsung kepada hotline ZIS. Mayoritas donatur lebih memilih untuk mengirimkan donasi via transfer namun tidak menjadi donatur transfer dan majalah tetap dikirim oleh petugas FR.

Dalam hal ini, informan 2 berpendapat bahwa selain petugas FR yang bertugas untuk menjemput zakat dari rumah ke rumah, terdapat pula petugas FR online yang bertugas khusus untuk donatur transfer.

Sebenarnya kalo yang di Mbak Iid itu FR online, khusus untuk donatur yang transfer. (IN 2, 18 Nov 2019)

Ya japri wa, ngingetin donatur setiap bulan untuk pembayaran infaq setiap bulan. Gitu sih. Kurang lebih ya mengingatkan gitu. (IN 11, 7 Des 2019)

Terkait jenis pekerjaan, informan 11 menjelaskan bahwa tugas utama FR online adalah mengingatkan donatur transfer terkait pembayaran infaq setiap bulan melalui chat whatsapp. Informan 2 juga menjelaskan terkait tugas utama FR online dan hal tersebut dilakukan karena donatur transfer tidak mendapat kunjungan.

Japri itu, donatur transfer aja, kan kalo donatur transfer kan gak

dikunjungi soalnya, jadi kita memang harus japri untuk mengingatkan pembayaran. (IN 2,18 Nov 2019)

Kalo WA kan kita patokannya pada balasan, kalo orangnya membalas, berarti itu sudah dianggap melakukan kunjungan, kalo orangnya gak bales itu tidak dianggap kunjungan. Nah kalo misal gak direspon kan kita gak tau, satu, bisa jadi itu terkirim, bisa jadi tidak, kadang kadang seperti itu, tapi kalo memang orangnya mungkin sudah out, gak mau bayar lagi, gak mau ikut Nurul Hayat lagi itu kan bisa jadi juga seperti itu, jadi kalo sudah 6 bulan donatur ini sudah tidak membayar, di outkan. (IN , 18 Nov 2019)

Dalam hal ini, informan 2 menambahkan bahwa balasan dari donatur melalui chat whatsapp dianggap seperti melakukan kunjungan dan sebaliknya, jika donatur tidak membalas maka tidak dianggap sebagai kunjungan, karena donatur yang tidak merespon membuat petugas tidak mengetahui apakah chat sudah terkirim atau belum. Jika donatur tidak merespon selama enam bulan, maka petugas mengambil kesimpulan bahwa donatur tersebut sudah tidak ingin bergabung dengan Nurul Hayat,

kemudian pihak petugas akan meng-outkan donatur dari daftar donatur.

Berdasarkan hasil observasi peneliti pada tanggal 14-17 November 2019, peneliti terlibat dalam proses menginput data donatur out. Donatur out merupakan donatur yang tidak aktif membayar donasi dalam kurun waktu enam bulan tanpa konfirmasi rapel donasi pada bulan selanjutnya.

Mm itu apa sih, awal bulan japri donatur, trus nanti ngerekap bukti transfer yang udah dikonfirmasi sama donatur, trus nanti sama itu sih, masalah majalah, pengiriman. Jadi kalo nanti ada donatur komplain masalah majalah nanti aku yang ngecek bagian ngurus majalahnya gitu. (IN 11, 7 Des 2019)

Informan 11 menjabarkan bahwa pekerjaan FR online adalah mengingatkan donatur transfer via chat whatsapp setiap awal bulan, merekap bukti transfer yang telah dikonfirmasi oleh donatur, serta mengirim majalah kepada donatur yang komplain terkait majalah.

Kalo aku pokoknya all transfer, jadi cabang Surabaya yang transfer. Ada sih cabang lain, tapi aku cuma ngejapri bantu. Untuk ngerekap ya enggak kecuali kalo donaturnya

konfirmasi ke sini ya direkap, tapi kalo enggak ya enggak. (IN 11, 7 Des 2019)

Informan 11 menambahkan bahwa tanggung jawab FR online meliputi seluruh donatur transfer cabang Surabaya, adapun cabang lain FR online sekedar membantu dalam menghubungi via chat whatsapp dan perekapan bukti transfer bagi donatur transfer cabang yang konfirmasi ke FR online Surabaya. Saat ini, terdapat lima cabang yang mampu handle tugas FR online secara mandiri, yaitu : cabang Medan, Jogja, Malang, Madiun, dan cabang Semarang, sehingga bukan tanggung jawab FR Surabaya lagi. Selain lima cabang tersebut masih menjadi tanggung jawab FR online, jika ada yang konfirmasi bukti transfer, maka akan direkap oleh petugas. Sebagaimana yang dijelaskan oleh informan 11

Kan sekarang ini ada 5 cabang itu udah dihandle sama cabang itu sendiri. Cabang Medan, Jogja, Malang, Madiun, sama Semarang kalau ngga salah. Jadi 5 cabang itu sudah bukan tanggung jawab kita lagi. Selainnya masih kita yang japri, misalnya ada yang masuk masih kita yang rekap. (IN 11, 7 Des 2019)

Berdasarkan hasil observasi peneliti dalam penelitian pendahuluan pada tanggal

2-11 November 2019, peneliti terlibat dalam proses penjaprian donatur pusat dan donatur cabang sekaligus merekap bukti transfer yang telah dikonfirmasi oleh para donatur bersama petugas FR online. Dalam hal ini, petugas mengutamakan untuk menjapri donatur pusat terlebih dahulu sebelum donatur cabang. Donatur transfer cabang yang menjadi tanggung jawab FR online meliputi 13 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia, yaitu cabang Medan, Bojonegoro, Balikpapan, Banyuwangi, Gresik, Jember, Kediri, Semarang, Solo, Tuban, Bandung, Sidoarjo, dan Makassar.

Adapun donatur transfer seluruh cabang berjumlah 15.000 data, sedangkan donatur transfer Surabaya berjumlah 5.000 data, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 2 dan informan 11

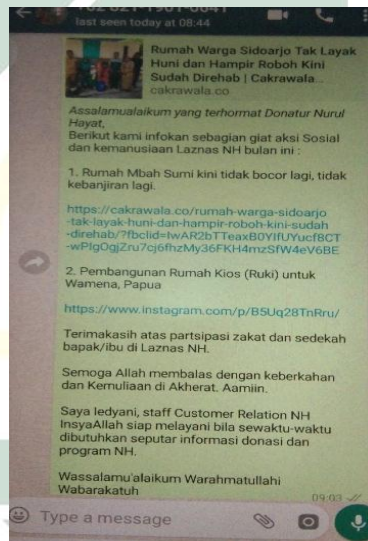
Kalo donatur transfer Surabaya kurang lebih sih, 5.000 an lah. (IN 11, 7 Des 2019)

Kan datanya kan 15.000 data all cabang (IN 2, 18 Nov 2019)

Kalo sekarang, *broadcast* japrianya terhubung sama laysos, jadi kita mudah jadi kita ngingetkan infaqnya dengan melaporkan program-program bulan ini. (IN 11, 7 Des 2019)

Informan 11 menyampaikan bahwa konten *broadcast* yang dikirim via whatsapp untuk mengingatkan para donatur berupa pemberitahuan program-program Nurul Hayat. Dalam hal ini, sistem FR online terhubung dengan bagian Layanan Sosial.

Gambar 4. 9 Broadcast Donatur Transfer
(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 7 Desember 2019)



Dalam gambar di atas terlihat bahwa konten *broadcast* yang dikirimkan kepada donatur transfer berupa pemberitahuan program-program penyaluran donasi pada bulan ini. Program yang disampaikan berupa program pembangunan rumah kios untuk Wamena Papua dan Rumah Mbah Sumi sudah tidak bocor lagi. Selain mengirim broadcast via whatsapp setiap bulan, informan 11 juga menjabarkan tugas-tugas FR online secara terperinci.

Kalo majalah sih, mungkin sekarang kan sistemnya kita ini gak semuanya dapat. Kalo ada yang minta baru, maksudnya sekarang kan majalah dialihkan ke majalah digital. Jadikan biar lebih meminimalkan biaya percetakan. Biaya cetak kan juga lumayan. Jadi ya itu, yang minta aja kita kirimin yang nggak minta ya nggak kita kirimin kecuali mereka komplain minta kita kirim majalah fisik ... mungkin kan ada biaya pengiriman itu juga kan ya. Jadi lebih meminimalkan aja, biar infaq yang dari donatur itu bisa dimaksimalkan untuk program-program (IN 11, 7 Des 2019)

Adapun terkait majalah, tidak seluruh donatur transfer memperoleh majalah fisik, hanya terbatas pada donatur-donatur yang meminta majalah saja. Sedangkan donatur transfer yang tidak meminta majalah fisik diarahkan untuk mengakses majalah digital. Majalah digital dapat diakses melalui aplikasi Nurul Hayat. Informan 11 menjelaskan bahwa sistem majalah digital diberlakukan untuk meminimalisir biaya percetakan dan pengiriman, sehingga donasi donatur dapat dioptimalkan untuk berbagai program.

Gambar 4. 10 Majalah Digital
(Sumber : Dokumentasi pada tanggal 20 Desember 2019)



Selain itu, donatur transfer juga mendapat layanan laporan infaq bulanan via email, sebagaimana yang dijelaskan oleh informan 11

Terus perbulannya ada sih laporan infaq perbulan gitu. Itu dikirim ke email mereka, kayak pemberitahuan infaq setiap bulan, kalo laporan uangnya untuk apa itu enggak. Ya bukti-bukti donasi setiap bulan itu, laporan masuk, jadi ya sesuai dengan yang di cyber itu gitu. Iya. Jadi laporan bulanan pembayaran infaqnya mereka gitu. Insyaa Allah

semuanya, yang punya email dikirim. (IN 11, 7 Des 2019)

Informan 11 menjelaskan bahwa laporan infaq bulanan dikirimkan kepada seluruh donatur transfer yang memiliki email. Laporan tersebut meliputi bukti-bukti telah diterimanya donasi yang dikirimkan setiap bulan sesuai dengan data yang tercantum dalam cyber. Selain itu, petugas juga menelfon donatur yang belum melakukan konfirmasi terhadap donasi yang telah dikirimkan via transfer. Hal ini diungkapkan oleh informan 11

Nanti kalau nelfon donatur yang belum konfirmasi donasi yang ditransfer kaya gitu ... kalo ngga ada konfirmasi ya kita akan tanyakan. Ngga hanya transfer insya Allah juga seluruh donatur. Tapi mungkin yang diutamakan transfer. Jadi itu sih tambahannya. Jadi biar lebih maksimal perolehan yang di transfer. Ini kan akhir tahun juga biar ada peningkatan donasi. (IN 11, 7 Des 2019)

Informan 11 juga menambahkan bahwa program menelpon donatur dilakukan terhadap seluruh donatur, namun donatur transfer lebih diutamakan. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan perolehan transfer,

sehingga donasi dapat mengalami peningkatan pada akhir tahun.

Tabel 4. 4 Jobdesk Petugas FR

(Sumber : Dokumentasi Job Description Petugas divisi ZIS)

No	<i>Job Description FR</i>
1	Menyiapkan dan memilah kwitansi donatur tiap awal bulan
2	Melakukan pengambilan infaq atau shodaqah daridonatur, memberikan majalah dan kwitansi
3	Melakukan rekap daftar kunjungan untuk dikumpulkan ke admin
4	Melakukan setoran dana infaq hasil pengambilan ke bank
5	Melaporkan ke admin kwitansi dan slip setoran untuk dicocokkan dengan nominal yang disetor ke bank
6	Melakukan scan kwitansi sebelum disetor ke admin
7	Melakukan kunjungan kembali ke donatur apabila tidak bertemu saat kunjungan pertama
8	Melakukan perubahan data donatur yang pindah alamat, perubahan nominal, no. Telp, dll
9	Meminta bukti transfer untuk donatur yang telah melakukan transfer
10	Menyerahkan kwitansi out dan cuti ke admin ZIS

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa *job description* petugas FR meliputi: menyiapkan dan memilah kwitansi donatur tiap awal bulan, melakukan pengambilan infaq atau shodaqah daridonatur, memberikan majalah dan kwitansi, melakukan rekap daftar kunjungan untuk dikumpulkan ke admin, melakukan setoran dana infaq hasil pengambilan ke bank, melaporkan ke admin kwitansi dan slip setoran untuk dicocokkan dengan nominal yang disetor ke bank, melakukan scan kwitansi sebelum disetor ke admin, melakukan kunjungan kembali ke donatur apabila tidak bertemu saat kunjungan pertama, melakukan perubahan data donatur yang pindah alamat, perubahan nominal, no. telp, dll, meminta bukti transfer untuk donatur yang telah melakukan transfer, serta menyerahkan kwitansi out dan cuti ke admin ZIS.

2) Standarisasi Kerja

Standarisasi kerja merupakan tahap penyusunan standar yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan. Informan 2 mengatakan bahwa standar penilaian kerja karyawan divisi ZIS menggunakan indikator-indikator penilaian performance yaitu KPI.

KPI, jadi kita disini itu, ada indikator-indikator sendiri penilaian nya aja,

penilaian performance, ... (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menambahkan bahwa standar yang digunakan sebagai monitoring adalah *Key Performance Indikator* atau KPI. Dalam hal ini, seluruh fundraising, ZA, maupun FR memiliki ukuran nilai masing-masing baik dalam target, maupun perolehan.

Monitoringnya, lewat KPI itu tadi, *Key Performance Indikator*, ... Masing-masing ada nilainya semua, kalo fundraising, ZA, FR itu sama ukurannya di target, perolehan. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa bahan perumusan KPI diperoleh melalui rapat operasional, dengan mempertimbangkan hasil pengalaman terkait bagian yang harus ditingkatkan serta arahan dari direktur eksekutif yang disepakati.

... duduk bareng dengan bagian operasional. Pengalaman-pengalaman bagaimana yang harus ditingkatkan. Arahan dari direktur eksekutif yang disepakati. Sebelumnya dari operasional kita jadikan itu masukan. Kita untuk KPI itu nyusunnya sederhana sih. Mana yang paling bisa menggerakkan mereka. Kalau yang sudah menjadi pekerjaan rutin. Tidak dimasukkan ke KPI. Tapi KPI itu kita bobotkan ke sesuatu yang sedikit dan

tidak terlalu banyak tapi itu berpengaruh terhadap perolehan temen-temen lapangan. (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 menambahkan bahwa KPI disusun dengan sederhana, yaitu dengan berpatokan pada hal-hal yang dapat menggerakkan petugas secara dominan, sedangkan kegiatan yang menjadi pekerjaan rutin tidak dimasukkan ke dalam KPI. KPI dibobotkan kepada sesuatu yang sedikit namun banyak berpengaruh terhadap perolehan petugas di lapangan. Adapun penyusunan KPI dilaksanakan pada saat rapat direksi. Rapat direksi merupakan rapat yang diikuti oleh semua direktur bersama direktur eksekutif. Dalam moment tersebut, masing-masing direktur mengulas terkait KPI kebutuhan tim masing-masing. Hal ini diawali dengan rapat bersama operasional. Sebagaimana yang dijelaskan oleh informan 1

Kalau KPI itu tidak di raker. KPI itu lebih ke rapat direksi. ... Kalau di rapat direksi itu isinya semua direktur lah. Kita duduk di situ bareng dengan direktur eksekutif. Kemudian mengulas tentang KPI apa yang dibutuhkan oleh tim kita. ... Tapi kalau sudah dalem ke KPInya temen-temen itu paling pokokkan yang mengawali itu karena operasional ya. Jadi rapat harus dengan temen-temen operasional. (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 menjabarkan bahwa rapat direksi meliputi direktur operasional, namun tidak melibatkan internal. Dalam hal ini, direktur tidak akan menanyakan kepada masing-masing personal terkait KPI mereka (bottom up), namun dari atas ke bawah (top to bottom). Sehingga KPI yang ditentukan tidak berasal dari kemampuan karyawan, namun karyawan harus mampu menyesuaikan.

Rapat direksi itu sudah rapat dengan direktur oprasional. Jadi bukan lagi dengan internal. Temen-temen ini saya tidak akan mengajak ngomong dengan personal. Seperti “KPI mu apa? Bukan buttom up, tapi top ke bottom dari atas ke bawah. Bukan berasal dari kemampuan mu apa. Tapi kalian harus menyesuaikan.

Kita punya standar setelah menentukan target besarnya. Kira-kira apa yang dibutuhkan untuk nyampai ini. Kita butuhkan ini ini ninini. Okay, kompetensi apa yang diminta oleh temen-temen jadi dengan acuan KPI. Mereka yang belum punya kapasitas dengan KPI ya sudah. Apa yang bisa kita upgrade ke mereka ya kita upgrade. Kalau sudah kita upgrade tapi belum mampu juga, ya kita carikan tempat yang sesuai kemampuannya. Jadi kalau KPI itu tu top ke buttom. Kalau bottom up itu lebih kepada SOP. Lebih

kepada instruksi kerja, itu dari bawah ke atas. Tapi kalau kaitannya sudah dengan foll up nyampe ke target ya dari atas ke bawah. (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa pihak direktur menetapkan standar setelah penentuan target besar. Direktur mempertimbangkan hal-hal yang dibutuhkan dalam pencapaian target tersebut serta kompetensi-kompetensi yang diminta dengan acuan KPI. Dalam hal ini, karyawan yang belum memiliki kapasitas yang dibutuhkan KPI, akan di-*upgrade* oleh pihak direktur. Jika setelah di-*upgrade* kemampuan karyawan belum juga mencapai standar, maka karyawan akan ditempatkan di tempat lain sesuai kemampuan yang dimilikinya. Informan 1 menekankan bahwa KPI bersifat top to bottom, sedangkan kebijakan yang bersifat bottom up meliputi SOP serta instruksi kerja. Adapun kebijakan yang berkaitan dengan pencapaian target maka sifatnya dari atas ke bawah.

Adapun KPI petugas ZA meliputi absensi kehadiran maksimal jam 08.00 sebanyak 90%, pengisian ZA proses minimal 140 data baik data deal maupun tidak deal, deal dalam ZA proses minimal 10%, target perolehan donatur baru per level, donasi insidentil minimal 2.000.000, donasi ANAS minimal 100, nilai GIS (Gerakan Ihyaus Sunnah) minimal 6, DRM minimal 16 kali, serta nilai audit kepatuhan 70%. Hal ini disampaikan oleh informan 7

Saya lihatkan dulu mbak, mmm absensi kehadiran max jam 08.00 90%, ZA proses minimal 140 data deal dan no deal, deal ZA proses minimal 10%, target per level, insidentil minimal 2.000.000, ANAS minimal 100, nilai GIS (Gerakan Ihyaus Sunnah) minimal 6, DRM minimal 16 kali, serta nilai audit kepatuhan 70%. (IN 7, 28 Nov 2019)

Adapun KPI petugas *fundraising* event berjumlah delapan point yang meliputi ketepatan masuk kerja dengan penilaian seberapa tepat petugas masuk kantor, nilai GIS (Gerakan Ihyaus Sunnah) yaitu 10 sunnah harian yang harus dijalankan, jika tidak mengisi GIS sebanyak lima kali maka akan berpengaruh terhadap pemotongan kompensasi, nilai audit kepatuhan yang meliputi target 500 data perbulan, target 25 juta perbulan, target 6 event perbulan, serta DRM yang dilaksanakan setiap pagi bersama petugas ZA, sehingga nilai performance dapat terukur melalui KPI ini. sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 8

KPI Key Perfomance Indikator, jadi saya itu KPI nya ada 8, satu ketepatan masuk kerja, ketepatan masuk kerja itu, seberapa tepat waktu saya masuk, yang kedua nilai GIS, nilai gerakan ihyaussunnah itu, ada 10 sunnah harian yang harus kita jalankan, kalo GIS ini 5 kali nggak isi, gak akan keluar gajinya atau potong gaji.

Terus nilai audit kepatuhan, nilai audit kepatuhan berkaitan sama ini sih, saya harus apa saya harus dapet 500 data per bulan, target apa nggak, 25 juta per bulan target apa nggak, itu nanti dinilainya sama audit kepatuhan itu, terus ya itu tadi, target dana, target data, target event 6 sama eee DRM, yang tiap pagi sama ZA nah itu, kayak penilaian performance jadi sudah terukur dari situ. (IN 8, 18 Nov 2019)

Adapun KPI petugas *fundraising* Toko Berkah meliputi delapan point yaitu: *pertama*, pengisian project tracking yang berupa kolom perencanaan kegiatan petugas selama satu bulan, sehingga pekerjaan lebih terarah. *Kedua*, kehadiran kerja, kehadiran akan dinilai serta masuk ke dalam audit kepatuhan. *Ketiga*, nilai GIS (Gerakan Ihyau's Sunnah) yang dilaporkan setiap hari. *Keempat*, target 25 juta selama satu bulan. *Keenam*, target kunjungan 20 lembaga/toko. *Ketujuh*, target 4 toko yang deal. *Kedelapan*, DRM yang dilakukan selama senin-kamis bersama ZA. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan 9

Karena nilai KPInya kan kurang lebih ada 8 point. Salah satunya pengisian project tracking. Yang saya lakukan selama 1 bulan ini apa? Nah itu kadang kolom yang harus kita isi. Sehingga kita terarah. Minimal di dalam projek tracking itu kita

laksanakan. Yang kedua kehadiran kerja. Jam kerja itu nilai ada nilainya, nilai audit juga, nilai GIS (Gerakan Ihyau's Sunnah) yang setiap hari itu. Salah satu juga masuk KPI target bulan tadi 25 juta, target tabungan kunjungan 20 lembaga toko. Target 4 toko yang deal dalam satu bulan, ada 1 DRM selama senin –kamis 4 hari rapat sama ZA. (IN 9, 7 Des 2019)

Adapun KPI petugas FR meliputi target kwitansi DT minimal 98% tercalled, target donasi Donatur Baru 400.000 perbulan, donatur insidentil, GIS yang berupa sunnah harian dan dilaporkan melalui aplikasi, ketika nilai GIS di bawah 6, maka yang bersangkutan akan mendapat konseling. Selain itu, audit kepatuhan bersama, audit seputar SOP dan pekerjaan FR, serta DB ANAS 200 perbulan, sebagaimana yang disampaikan oleh informan 10

Ya DT donatur tetap minimal itu 98%, harus harus tercalled 98%, DB itu masuk kita loh 400.000 per bulan, eh donatur isidentil, terus KPI itu termasuk sunnah harian Gerakan Ihya'us Sunnah, ada aplikasinya mbak, laporan by aplikasi. Ini ini termasuk bagian dari KPI, ketika anda di bawah 6, itu perlu di apa apa tadi konseling itu tadi.

Kalo KPI nya FR, ada sendiri gak hanya empat ini, Selain itu, ada audit kepatuhan Bersama. Audit ya seputar SOP, seputar

kerjaan ... Ada DB ANAS 200 perbulan per FR. (IN 10, 6 Des 2019)

Adapun KPI FR online meliputi chat pribadi donatur transfer cabang dan pusat, jangka waktu membalas chat 1x24 jam, perolehan transfer cabang dan pusat sesuai dengan jumlah nominal donatur transfer, ketepatan masuk kantor, serta nilai GIS (Gerakan Ihyaus Sunnah). Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 11

Apa ya, pokoknya intinya, japri donatur cabang sama pusat, trus apa hotline itu balasnya 1x24 jam harus cepet, trus perolehan transfer cabang sama pusat sesuai dengan data donatur sekian, uangnya sekian, trus ketepatan jam masuk kantor sama nilai GIS. (IN 11, 7 Des 2019)

3) Koordinasi Kerja

Koordinasi kerja merupakan hubungan yang menunjukkan keterpaduan dan kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif menuju tercapainya tujuan. Menurut informan 2, para petugas dapat berdiskusi dalam moment DRM yaitu *Daily Report Meeting*.

Ada juga DRM itu, *Daily Report Meeting* itu, hanya menyampaikan eeee mereka rencananya apa sih, pekan ini mereka merencanakan apa, mereka mau kemana, planning, planning aja, trus apa yang

sudah eee atau laporan pekan kemaren mereka mendapatkan apa, misalnya pekan kemaren eee ada apa ya mereka mengalami apa, ya itu disampaikan, trus rencana pekan kedepannya itu mau ngapain, pekan inilah, pekan selama seminggu kedepan ini mau ngapain, yah begitu, itu aja. Cuman kita biar tau, eee rencananya pekan ini tuh ngapain, biar ndak kayak gabut, ndak ngerti mau ngapain, kayak gitu, eh melok aku ae, aku bmau kesini sini, biasanya kayak gitu, jadi biar mereka punya rencana, mereka mau berbuat apa selama sepekan ini, kayak gitu, kan kadang orang kalo sudah mentok sudah ndak isok mikir meneh gitu maksude aku bingung harus ngapain, yo bingung, kalo ada temen aku mau ke sekolah ini sekolah ini, loh aku melu poo, biasanya kan gitu. (IN 2, 18 Nov 2019)

Dalam kegiatan DRM atau *Daily Report Meeting*, para petugas dapat menyampaikan rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam satu pekan ke depan serta laporan terkait apa yang sudah dilakukan dan hasil kerja pada pekan sebelumnya. DRM dilaksanakan agar masing-masing petugas memiliki rencana aktual terkait kegiatan-kegiatan penghimpunan serta mempersiapkan kegiatan yang akan dilakukan selama satu pekan ke depan. Dalam hal ini, jika ada petugas yang kebingungan akan kegiatan yang hendak dilakukan, maka petugas lain akan

mengajak petugas tersebut untuk bergabung bersamanya. Bahkan tidak jarang, petugas satu mengikuti petugas lainnya karena ia belum memiliki rencana kegiatan. Informan 2 mnecontohkan, jika ada petugas yang menyampaikan bahwa ia akan pergi ke sekolah, maka petugas lain yang belum memiliki rencana akan mengikutinya.

Gambar 4. 11 Daily Report Meeting

(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 15 November 2019)



Selain DRM, petugas juga memiliki kesempatan untuk berkonsultasi dengan atasan. Informan 8 menjelaskan bahwa sebelum petugas *fundraising* konsultasi kepada direktur, terlebih dahulu petugas berdiskusi dengan sesama petugas. Dalam hal ini petugas *fundraising* event berdiskusi dengan petugas *fundraising* Toko Berkah. Jika petugas mengeluh tidak memiliki penghasilan pada bulan ini karena tidak ada event, maka terkadang petugas lainnya akan

membantu mencari event. Menurut informan 8, sejauh ini hubungan antar sesama petugas ZA dan *fundraising* cukup solid serta tidak pernah ada pertengkaran.

He'eh, kalo saya kan sebelum saya sama Pak Fai kan sama Pak Rom, ya yoopo ya pak? Saya nggak ada uang, gak ada dapet uang sama sekali, kalo Pak Rom kan slalu ada, karna beliau kan tiap bulan Toko Berkah kan setor ke beliau, kalo saya kan ada event dulu baru dapet, kalo itu kan nggak. Jadi, itu kayak kadang kadang ya wes dilakoni ae, tapi kadang kadang dicarikan event sama beliau, ini loh ada event, masuk o, terus dibantu nge deal kan, jadi itu siih solid sih selama ini, ZA sama Fundraising solid, selama 2 tahun saya di NH, gak pernah sampe yang kayak berantem gitu. (IN 8, 18 Nov 2019)

Dalam hal ini, informan 9 juga menjelaskan bahwa sesama petugas *fundraising* dapat saling berdiskusi, namun antara satu dengan yang lain tidak terlibat dalam teknis pelaksanaannya. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan event berhubungan dengan kepanitiaan yang tidak dipahami oleh petugas lainnya, sehingga ada atau tidaknya penggalangan dana hanya diketahui oleh petugas yang bersangkutan saja, termasuk tentang perolehan masing-masing. Dalam hal ini, sesama petugas saling mendiskusikan strategi

yang akan digunakan, strategi Toko Berkah seperti ini, dan lainnya, namun satu sama lain tidak saling terlibat dalam pelaksanaannya.

Sekedar teman fundraising, kadang bisa diskusi sama saya. Tapi saya tidak terlibat dalam teknisnya. Karena event bersangkutan dengan ketua panitia. Karena itu tidak saya ketahui. Sehingga adanya penggalangan dana atau tidaknya mbak Fiza yang lebih tahu. Adanya dapat berapa dan berapa nanti saya. Tapi strateginya dibicarakan bersama. Saya seperti ini diketahui. Owh caranya Toko Berkah seperti ini. pelaksanaannya masing-masing. (IN 9, 7 Des 2019)

Selain itu, sesama petugas tidak ada keinginan untuk bersaing, bahkan sering sedekah informasi dengan mereferensikan grup whatsapp serta memberi nomor calon donatur. Dalam hal ini, sesama petugas justru saling membantu. Menurut informan 7, semua tergantung pada masing-masing pribadi, apakah mau berusaha atau tidak, karena Allah akan memudahkan urusan hamba yang memudahkan urusan orang lain.

Yaaa mungkin yang kalo saya sih membicarakan kalo sama temen-temen itu gak ada lah, keinginan untuk bersaing, temen-temen itu anu enak lah, bahkan sering ini sedekah apa informasi apa ada yang share inilah grup wa, sampeyan bisa

japri, ada yang juga kasih nomer, ini ada nomer temen-temen. Malah saling membantu, tinggal kitanya aja, kita nya mau apa nggak untuk berusaha, intinya, dalam islam kan sapa yang memudahkan urusan orang lain Allah akan mempermudah urusannya, ya ibaratnya kita menolong temen kita lah (IN 7, 28 Nov 2019)

Ya mungkin, ee mereferensikan grup. Ngasih link grup, ngasih ... biasanya kan ada DRM ya, nah lewat DRM itu kita saling ngasih semangat kerja, seperti itu. Nah itu bagian dari, ayo kita ke masjid bareng, usaha bareng. Tapi bukan yang malah ngasih donatur yang sudah terprospek, itu malah ga boleh, dilarang. Bolehnya kalo tinggal memfollow up, trus direferensikan. (IN 5, 18 Nov 2019)

Informan 5 menjelaskan bahwa sesama petugas seringkali saling mendukung dengan mereferensikan grup, membagikan link grup. Selain itu, petugas juga saling menyemangati dalam moment DRM, mengajak untuk berangkat ke masjid bersama serta berusaha bersama. Namun bukan berarti sesama petugas diperbolehkan untuk berbagi donatur yang telah terprospek, karena justru hal ini dilarang. Hal yang diperbolehkan adalah mereferensikan donatur yang belum di-follow up.

Motivasi sebenarnya, yaa itu dari DRM itu, saling memotivasi. Motivasi itu

datangnya gak harus dari supervisornya dari temen temenya juga bisa itu salah satu pentingnya kumpul berjama'ah. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 menambahkan bahwa motivasi datangnya tidak harus dari atasan, namun sesama teman bisa saling memotivasi terutama saat moment DRM. Informan 3 menekankan bahwa saling memotivasi merupakan salah satu keuntungan dalam hidup berjama'ah.

4) Sentralisasi dan Desentralisasi

Pengambilan keputusan dalam pekerjaan dapat dilakukan secara sentralisasi maupun desentralisasi. Hal ini bergantung dalam lokasi kekuasaan pengambilan keputusan diberikan kepada manajmene tingkat menengah dan bawah. Terkait pembagian wilayah pengambilan donasi bagi FR, informan 10 menjelaskan bahwa hal tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama. Petugas FR berkumpul setahun sekali untuk melihat peta wilayah di google, kemudian petugas membuat kesepakatan untuk membagi wilayah agar tidak terjadi keseganan antar petugas dalam pengambilan. Penentuan wilayah FR terbentuk atas persetujuan bersama. Rapat ini diadakan setahun atau dua tahun sekali dengan melibatkan direktur dan manajer.

Hmm kesepakatan bersama, terkadang setahun sekali kita ngumpul, untuk lihat Map di Google, kemudian dipetakan ee

biar tidak ada apa ya, keseganan antara petugas areanya sini ini ini ini, ... Penentuan itu atas persetujuan bersama. bisa setahun kadang dua tahun sekali. Pembagian wilayah ya bersama, terutama Pak Fai, manajer dan direktur pasti ikut andil. (IN 10, 6 Des 2019)

5) Ukuran Satuan Kerja

Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan pada suatu unit maupun kelompok kerja. Terkait jumlah petugas penghimpunan zakat Nurul Hayat, informan 2 menjelaskan bahwa unit kerja penghimpunan pada divisi ZIS terbagi menjadi tiga bagian, yaitu: ZA (*Zakat Adviser*) berjumlah 15 orang, FR (*fundraiser*) berjumlah 23 orang, dan *fundraising* berjumlah tiga orang.

Kalo disini kan ZA nya 15, FR nya 23, trus *fundraising*nya 3. (IN 2, 18 Nov 2019)

Kalo yang, sebenarnya kalo yang di Mbak Iid itu gak cuma admin tapi FR online, khusus untuk donatur yang transfer, ... (IN 2, 18 Nov 2019)

Selain tiga bagian tersebut, informan 2 menambahkan bahwa terdapat FR online yang khusus untuk donatur transfer.

Tapi mungkin untuk bulan sekarang sih udah ada perubahan. Untuk bulan ini ada penambahan personil japri. Kan sekarang

udah ada penambahan personil kan. aku udah berubah bukan jadi admin lagi, jadi CRM. ngga nuntuk njapri lagi. Sekarang jadi CRM. Ini kan kalau CRM ada 3 orang nambah relawan KEPQ ada 2. Jadi kurang lebih 5. (IN 11, 7 Des 2019)

Informan 11 menambahkan bahwa mulai bulan Desember petugas FR online dialihkan dari admin menjadi CRM. Kemudian personal ditambah, sehingga petugas donatur transfer terdiri atas lima orang, yaitu tiga bagian CRM dan dua relawan KEPQ.

b. Kepemimpinan

Implementasi fungsi kepemimpinan dijabarkan dalam dua fungsi utama, yaitu fungsi pemecahan masalah dan fungsi sosial.

1) Fungsi Pemecahan Masalah

Fungsi pemecahan masalah berupa pemberian pendapat, informasi, dan solusi dari suatu permasalahan, serta memberi motivasi kepada karyawan. Menurut informan 8, petugas *fundraising* dituntut untuk kreatif dalam pembuatan event, serta mandiri dalam pelaksanaannya. Dalam hal ini, direktur sebagai pemimpin berperan sebagai tempat konsultasi dan pemberi solusi bagi petugas saat petugas kehabisan ide.

Nggak, itu kita ya sekreatif buat sendiri jalan sendiri, palingan kalo lagi buntu nanti konsultasi ke Pak Fai, misal lagi

buntu gak ada event ke Pak Fai, gimana ini saya gak dapet event, saya lagi males kemana mana, beliau kasih solusi. Itu sih kalo disini tuh bagus, memang kita ee saya dari awal itu jalan sendiri Pak Fai itu gak ngajarin apa apa cuman dikasih tau ini tugasmu gini gini gini gini, trus targetmu segini gini gini gini, kamu masuk kesini, nanti kalo kamu nemuin masalah konsultasi, jadi saya belajarnya itu, ada masalah baru belajar gitu, dari awal sih kayak gitu, jadi saya gak pernah diajarin ini kayak gini ya caranya kayak gini, He'eh, semuanya sih kayak gitu kayaknya, jadi (IN 8, 18 Nov 2019)

Informan 8 menjelaskan bahwa dari awal pelaksanaan, petugas diberi kesempatan untuk mandiri dan berinovasi sebanyak mungkin dalam menjalankan tugas dengan target yang telah ditentukan. Jika kemudian petugas menemukan masalah dalam pelaksanaannya, maka direktur bersedia untuk menerima konsultasi. Hal tersebut membuat petugas belajar banyak hal. Selain itu, direktur juga senantiasa memberikan motivasi dan arahan kepada petugas *fundraising* dalam pelaksanaan operasional Toko Berkah, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 9

Tetep pak direktur yang memberikan motivasi ya arahan semuanya. Karena kita ini sama ya, saya masih dalam taraf belajar. Masih belajar untuk ngoncekki mencari ide yang lebih mudah diterima

sama owner, ini bagaimana. ... (IN 9, 7 Des 2019)

Informan 9 menambahkan bahwa hal tersebut disebabkan karena para petugas *fundraising* masih belajar, termasuk belajar dalam mencari ide yang mudah diterima oleh owner toko yang menjadi sasaran. Adapun menurut informan 10, peran pemimpin sangat berpengaruh.

Peran pemimpin itu yang sangat pengaruh. Kalo pribadi sih saya jarang, tapi untuk saya mungkin secara keseluruhan gitu, ah ya seperti aspirasi kita gitu tersampaikan, dalam beberapa kasus aja. Ke level yang lebih tinggi lagi lah jadi ndak hanya putus di pimpinan kita, gak harus gol gitu loh tapi mereka itu paham gitu loh apa yang kita inginkan (IN 10, 6 Des 2109)

Informan 10 mencontohkan, dalam beberapa kasus, aspirasi karyawan tersampaikan kepada level pimpinan yang lebih tinggi, sehingga tidak putus pada pemimpin ZIS saja. Meskipun aspirasi tersebut belum tentu diterima, namun setidaknya pimpinan paham apa yang diinginkan oleh para karyawan.

Memotivasi, kalo motivasi itu ya ada, tapi ini sih biasanya Bu Wuri yang ngasih masukan, kalo Pak Rifai itu jarang, soalnya kan beliau jarang di kantor juga.

Kadang Bu Wuri itu kasih masukan, seperti apa itu yang bisa dilakukan (IN 7, 28 Nov 2019)

Menurut informan 7, manajer lebih sering memberi motivasi dan masukan kepada petugas dibanding direktur. Hal ini disebabkan karena direktur jarang berada di kantor. Adapun manajer memberi masukan terkait apa yang harus dilakukan oleh petugas. Selain manajer, supervisor juga berperan dalam pengarahan karyawan. sebagaimana yang disampaikan oleh informan 6

Jadi disaat kita nggak target atau disaat kita mungkin nggak ada semangat eee mereka yang kasih support kita. Ya per bulan itu, Mas Yoyok nanti nanya gimana, ya kalo pas DRM gini, gimana targetnya? Perolehannya sampe berapa? ... sekarang Mbak Army nyampe berapa? pertanyaan sudah akhir bulan kok sampe segini itu kenapa? Ya sharing aja. Saat kita down, dibantu lagi bangkit lagi. (IN 6, 28 Nov 2019)

Informan 6 menambahkan, jika petugas tidak mencapai target, atau tidak semangat maka pemimpin akan men-support. Pada moment DRM, supervisor akan menanyakan pencapaian serta perolehan petugas pada bulan tersebut. supervisor juga menanyakan alasan serta kendala-kendala yang dihadapi petugas di lapangan sehingga belum mencapai target. Hal

tersebut dilakukan untuk sharing, kemudian saat petugas merasa putus asa, maka supervisor akan membantu untuk bangkit kembali.

2) Fungsi Sosial

Fungsi sosial diwujudkan dengan interaksi antar anggota dalam menjaga suasana kebersamaan dan kekeluargaan tim kerja. Dalam upaya membentuk lingkungan kerja serta interaksi karyawan pada divisi ZIS, direktur sebagai pemimpin memiliki peran yang sangat besar, sebagaimana yang disampaikan oleh informan 2

Gak bisa setahun dua tahun kayak gitu, membentuk eee membentuk apa ya situasi kerja yang bisa seperti ini itu, prosesnya lama. Ini tuh, aaah jatuh banggunya Pak Fai itu. Dulu itu memang, dulu itu seperti itu, satu sama lain bersaing, belum seperti ini, jadi seperti normalnya, yo persaingan ketat, kalo misalnya ndak anu, ya pokoknya seperti itu lah, Pak Fai, Pak Fai yang slalu berusaha mengguyubkan, Pak Fai slalu berusaha menyampaikan, wes pokoknya banyak, sering disampaikan ke temen temen kalo kerja disini itu niatnya ibadah, duduk kerjo kerjo koyok biasae, nang kene yo sampeyan oleh duwek, tapi yo iso nyantri, pokoknya seperti itu wes, kata katanya untuk memotivasi, tapi butuh proses, proses kalo misalnya ada yang lagi berantem atau apa, biasanya dipanggil satu persatu, ya diketuk hatinya, itu Pak Fai, bukan saya, wes itu

semua pokoknya semuanya Pak Fai. (IN 2, 18 Nov 2019)

Menurut informan 2, proses membentuk lingkungan kerja yang bernuansa kekeluargaan tidak hanya membutuhkan waktu satu atau dua tahun saja. Lingkungan kerja yang dulu sebagaimana lingkungan kerja pada umumnya yang penuh dengan persaingan, namun pemimpin selalu berusaha untuk menyatukan dalam kekeluargaan. Pemimpin juga selalu berusaha menyampaikan bahwa bekerja di lembaga ini sama dengan ibadah, tidak hanya memperoleh gaji namun karyawan juga dapat menjadi santri. Hal tersebut disampaikan sebagai bentuk motivasi, tentu upaya ini membutuhkan proses yang tidak mudah. Jika ada yang berselisih, maka pemimpin akan memanggil yang bersangkutan secara personal, untuk diajak bicara dari hati ke hati.

Sekarang sudah bagus hehehe, ya ya begitulah, jadi saya lihatnya itu apa masih sebagai admin saya waktu itu, ya iya memang perjuangan jatuh bangun, jangankan sesama ZA, FR sama ZA dulu gak cocok. Kan ZA bagian nyari, FR yang bagian nagih, lah kalo pas ditagih salah alamat atau orangnya gak mau bayar atau apa kan yang disalahkan kan yang ZA, lah ZAnyanya kan gak terimo akhirnya tukaran, kan dulu seperti itu, nek saiki ya Alhamdulillah. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menggambarkan bahwa lingkungan kerja saat ini sudah bagus. Informan 2 menyaksikan bagaimana perjuangan pemimpin untuk menyatukan karyawan. Kondisi pada zaman dulu, tidak hanya sesama petugas ZA yang bersaing, namun antara petugas FR dan ZA juga mengalami perselisihan. Hal ini berhubungan dengan tugas ZA sebagai pencari donatur dan FR sebagai penagih pembayaran. Jika dalam proses penagihan terdapat kesalahan, seperti alamat yang salah atau donatur tidak berkenan untuk membayar, maka FR akan menyalahkan ZA. Hal tersebut menimbulkan pertengkaran. Menurut informan 2, saat ini sudah tidak ada kejadian-kejadian seperti itu lagi. Hanya terkadang masih ada perselisihan, namun sekedar beberapa oknum saja. Keberadaan oknum-oknum yang menyakiti seperti itu merupakan hal yang wajar dan berperan sebagai bumbu dalam dunia kerja. Agar perjuangan tidak datar. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan 2

Tapi yo masih ada kadang ee, namanya orang kerja ya, masih ada oknum oknum yang wes begitulah, nyelekit nyelekit gitu ya ada, cuman gak banyak ya wajarlah orang orang seperti itu, tambah bisa jadi bumbu, kalo gak anu nanti mosok mosok lempeng aja, ya kayak begitulah perjuangan, hehehe (IN 2, 18 Nov 2019)

Kalo dulu kan selama perjalanan rapat kan selalu mengingatkan. Kita itu sodara, kita tu jangan, ya wes pokoknya kita sodara jangan makan sodaranya sendiri, dan juga Pak Fai itu usaha untuk eee membuat guyub itu, jadi kalo ada yang sakit harus bisa jenguk semua. Kalo ada yang sakit, ayo kesana bareng bareng, kalo ada yang ngelahirin ayo kesana bareng bareng, ngasih kado ngasih apa ngasih apa, gitu kan timbul rasa sayang sendiri, ada yang sakit mendadak, ada yang kecelakaan mendadak ada yang apa, ya kayak gitu kayak gitu, ayo dulure dibantu dibantu koyok ngene ngene ngene, jadi Pak Fai mengawali, jadi caranya Pak Fai gak hanya sekedar ngomong, tapi juga tindakan. Kalo ada yang pindah rumah, ayo bareng bareng kesana, sampe disediakan mobil, kalo dulu kan sampe seperti itu, untuk menjemput keguyuban itu, nek sekarang kan sudah otomatis, golek golek dewe, rono rono dewe, nek gak teko iku gak enak dewe. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menjabarkan, pemimpin selalu mengingatkan dalam rapat-rapat bahwa sesama karyawan adalah saudara. Usaha pemimpin dalam mewujudkan lingkungan kerja yang guyub tidak hanya terbatas pada perkataan saja, namun pemimpin juga membiasakan karyawan untuk menjenguk kawan yang sakit

atau melahirkan dengan memberi kado serta memberi dukungan secara bersama-sama. Hal tersebut berdampak pada tumbuhnya rasa saling menyayangi pada diri karyawan. Begitupula jika terdapat karyawan yang sakit mendadak, kecelakaan, dan lainnya maka satu sama lain akan saling membantu dan hal tersebut diawali oleh pemimpin. Informan 2 menegaskan bahwa upaya pemimpin dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat tidak sekedar disampaikan lewat perkataan, namun juga dicontohkan melalui tindakan. Jika salah satu karyawan pindah rumah, maka direktur mengajak seluruh karyawan ZIS untuk berkunjung bersama-sama, bahkan direktur yang mempersiapkan mobil untuk keberangkatan. Saat ini, hal tersebut sudah menjadi kebiasaan para karyawan, tanpa perlu digerakkan terlebih dahulu oleh atasan. Jika ada karyawan yang tidak menunjukkan rasa kepedulian, maka karyawan tersebut akan merasa tidak enak.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianut oleh lembaga dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut informan 7, kegiatan menghimpun zakat sama dengan mengajak orang bersedekah. Dalam proses mengajak tentu saja tidak ada paksaan, sehingga masing-masing petugas tidak berebut dalam mencari donatur melainkan memegang prinsip *fastabiqul khoirot*, yaitu berlomba-lomba dalam kebaikan. Adapun mengajak orang bersedekah merupakan salah satu upaya

beramal, karena jika orang tersebut berkenan, maka dalam setiap keping yang ia sedekahkan mengandung pahala petugas sebagai promotor sedekah. Dalam hal ini, *mindset* petugas bukanlah profit namun berupa pahala.

Iya Mbak, kan kita juga apa yaa mengajak orang bersedekah, namanya orang bersedekah kan gak bisa dipaksakan, prinsipnya jangan ini jangan kayak rebutan tapi fastabiqul khoirot lah, semangat dalam beramal, kan kita hidup di dunia kan harus semangat dalam beramal, apa yang bisa kita upayakan dalam beramal, ya mungkin dalam mengajak orang bersedekah, orang bersedekah mungkin sekeping nya kita juga dapet pahalanya juga, ya mensetnya kita rubah, jangan kayak orang yang penting secara profitnya. (IN 7, 28 Nov 2019)

d. Prosedur, Program, dan Anggaran

Sebuah lembaga perlu menyusun prosedur, program, dan anggaran agar kegiatan atau pekerjaan yang dilaksanakan dapat sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

1) Prosedur

Prosedur merupakan garis pedoman bagi tindakan karyawan yang sering diacu dari kebijakan fungsional. Prosedur menjelaskan tata cara pelaksanaan seluruh aktivitas yang perlu dikerjakan dalam lembaga. Menurut informan 3, Standar Operasional Prosedur bagi petugas ZA meliputi SOP penerimaan donatur, baik donatur insidentil maupun donatur transfer.

SOP nya cuman itu penerimaan donatur aja. SOP donatur baru, yang isidentil maupun transfer, SOPnya SOP penerimaan donatur isidentil maupun transfer, cuma dua itu tok SOP nya. (IN 3, 18 Nov 2019)

Ya dapet, eee ya dibuatkan kwitansi trus ngisi formulir, aplikasi, ya udah tulis di buku setoran, rekapan, gitu aja. Pokoknya kita, pokoknya kita setor uang nya sama ngisi di aplikasi. Soalnya kan kalo gak ngisi di aplikasi kan kita nanti kita gak masuk juga ke perolehan kita, ini ada uang tapi darimana? kan gak bisa kalo di cyber. Jadi anak-anak kadang kalo lupa, Mbak Ami ngingatkan, ini ada yang belum ke input atas nama ini. Ya tapi kan kita kadang lupa kan mbak, belum input data. Ya pas setor. Pas setor di adminnya, kalo ZA setornya itu setiap Senin sama Kamis (IN 6, 28 Nov 2019)

Informan 6 menjelaskan bahwa prosedur petugas ZA saat mendapatkan donatur baru adalah sebagaimana berikut, petugas membuatkan kwitansi, mengisi formulir donatur baru, mengisi aplikasi ZA, menulis di buku setoran dan buku rekapan. Dalam hal ini, petugas harus menyetorkan uang donasi ke bagian admin dan menginput data ke aplikasi sebagai laporan. Jika petugas tidak menginput data ke aplikasi, maka data tidak dapat masuk ke dalam cyber sehingga tidak termasuk perolehan. Terkadang

petugas ZA lupa untuk menginput data ke aplikasi, sehingga pihak admin mengingatkan. Jadwal setor petugas ZA kepada admin dilaksanakan setiap hari Senin dan Kamis.

Gambar 4. 12 Kwitansi Donatur

(Sumber : Dokumentasi pada tanggal 28 November 2019)

AMIL ZAKAT NURUL HAYAT
Jalan ...
No. ...
Telp. ...

TELAH TERIMA INFAQ / SHADAQAH / ZAKAT MAAL : No. 01908 00246

Nama :
Alamat :
Telepon :
1 Uang Sejumlah :
2 Barang :
PENERIMA :
YANG MENYERAHKAN :

(Sesungguhnya Kita tau ... Semoga Allah membalas dengan kebaikan yang berlipat ganda)

Gambar 4. 13 Form Donatur Baru

(Sumber : Dokumentasi pada tanggal 28 November 2019)

YAYASAN NURUL HAYAT
FORM 001-02
SETORAN DONATUR
No. 01909 03156

NAMA :
JANGGAL :
WILAYAH :

DONATUR	JENIS	KETERANGAN	JUMLAH KUITANSI	NOMINAL
TETAP	INFAG			
	ZAKAT			
	QITA			
INSIDENTIAL	ANAS			
	SHADAQAH			
	ZAKAT			
	PIDYAH			
	LAIN-LAIN			

Petugas :
Admin ZIS :

Informan 3 menambahkan bahwa data-data yang telah diinput oleh petugas ke cyber secara otomatis akan masuk ke bagian *Quality Control*. Pihak QC akan memastikan apakah donatur tersebut benar-benar bersedia untuk menjadi donatur tetap. Dalam hal ini, data yang dikonfirmasi oleh pihak QC merupakan data-

data donatur baru dan tetap saja, bukan data donatur insidentil.

Terus kita nanti otomatis, kan kalo sudah terinput ke cyber ya nanti otomatis masuk ke QC. Nanti QC memastikan apakah donatur itu benar-bener mau jadi donatur tetap. Nah, yang dikonfirmasi sama QC itu yang donatur baru saja, donatur tetap aja, kalo yang isidentil nggak (IN 3, 18 Nov 2019)

Dilihat dari, nggak dia dia pokoknya eee nyari nyari dana, dana yang sudah dipastikan donaturnya itu mau rutin setiap bulan, kan kita QC jadi semua data yang masuk ditelpon, dipastikan, bisa rutin tiap bulan dengan nominal sekian, nah itu baru bisa diakui perolehan masuk ke situ. Jadi, kalo orangnya gak bersedia untuk rutin ya gak masuk perolehan, Cuma masuk persentase aja, ndak ini, ndak sebagai perolehan full, jadi sebagai bahan tambahan, kecil kecil aja, tapi kan apa, fokusnya kan disini, nominalnya donatur baru itu tadi, sama rutin. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menambahkan, setelah data donatur yang berkenan untuk rutin setiap bulan telah diinput oleh petugas, maka pihak *Quality Control* akan menghubungi donatur yang tercantum dalam data-data tersebut via telepon.

Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa donatur tersebut benar-benar bersedia untuk menjadi donatur rutin setiap bulan dengan donasi yang telah disebutkan. Jika data valid, maka donatur tersebut dapat diakui sebagai perolehan petugas. Jika yang bersangkutan tidak berkenan untuk menjadi donatur rutin, maka tidak masuk perolehan, hanya masuk ke dalam presentase saja sebagai tambahan. Hal ini disebabkan karena fokus utama petugas adalah donatur baru yang bersedia untuk rutin.

Jadi kan meminimalisir ee apa data data yang boongan, jadi mengisi data hanya untuk terkesan mencapai target. Kan kita harus meminimalisir to mbak, segala kemungkinan yang terjadi sebelum hal itu terjadi kita harus meminimalisir, kalopun ada ada tapi satu atau dua, tapi kalo selama ini bukan karna petugas yang menyengaja, tapi karna memang donaturnya yang gak paham dengan apa yang dijelaskan sama petugas. Ya maksudnya petugasnya sudah menjelaskan kalo ini buk ini untuk donatur yang rutin seperti itu, tapi si ibunya mungkin Cuma gak mendengarkan dengan detil, cuman ya ya ya tapi ketika terus dikonfirmasi dan harus membayar dengan nominal sekian sekian, dia jawab loh saya loh ndak mau rutin dan seperti itu dia ada, dan kalo

prospek lewat wa kan sudah ada bukti capture dari percakapannya, dan petugasnya pun sudah menanyakan apakah rutin dijawab iya, tapi pas ketika dikonfirmasi sama QC kan bilangnya ndak, kan itu kan ya itu sudah bisa kelihatan dari situ, bahwa memang kita sudah melakukan sesuai SOP nya, tapi donaturnya yang gak mendengarkan dengan detil seperti itu. Kalo ternyata lewat telpon berarti nanti petugasnya itu disuruh telpon lagi, kayak kemaren didaftarkan sama saya ok, pas ditanyakann QC, dia bilang tidak apa yang seharusnya tidak apa iya, jadi ditelpon lagi, memastikan, oh iya mas aku soalnya apa aku apa misalnya, kemaren aku bilanginya iya, tapi aku kemaren habis ada musibah, jadi gak bisa ya, gak papa.(IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menjelaskan bahwa konfirmasi yang dilakukan oleh *Quality Control* (QC) adalah bertujuan untuk meminimalisir kemungkinan-kemungkinan timbulnya data palsu. Dalam hal ini, data palsu tidak disebabkan oleh kesengajaan petugas, namun seringkali donatur tidak paham terhadap penjelasan petugas. Petugas telah menjelaskan terkait prosedur donatur rutin, namun donatur tidak mendengarkan dengan seksama. Ketika pihak QC melakukan konfirmasi terkait kesangupan

berdonasi dengan nominal sekian pada setiap bulan, donatur tersebut mengelak. Dalam hal ini, jika petugas ZA melakukan prospek melalui chat whatsapp dan donatur menyatakan bersedia menjadi donatur rutin, maka petugas dapat mengirimkan capture dari percakapan tersebut kepada pihak QC. Hal ini menunjukkan bahwa pihak petugas telah melakukan tugas sesuai SOP, adapun donatur tidak memahami dengan benar. Jika petugas melakukan prospek melalui telepon, maka petugas harus kembali menghubungi donatur melalui telepon untuk memastikan bahwa donatur tersebut telah mengatakan bahwa dirinya bersedia untuk menjadi donatur rutin, sehingga donatur mengakui dan menyampaikan alasan penolakannya.

Adapun prosedur penyelenggaraan event dijelaskan oleh informan 8 sebagaimana berikut,

Ooh ada, ooh kalo teknis nya gak ada, kalo SOP nya ada, SOP nya gini kalo event internal, kayak saya kan kemaren ngajuin Zaidul Akbar, dari bulan Juni tapi gak di ACC, jaadi kayak eeee Pak saya ini, saya sendiri ngundang siapa ya, saya terbesit lah pengen ngundang Dr. Zaidul ah untuk Maulid Nabi, nah itu saya ke Pak Fai, menghadap mau ngundang Dr. Zaidul untuk acara Maulid Nabi, itu nanti Pak Fai bikin anggaran dana, coba bikin anggaran dana, dapet, trus Pak Fai ke Pak Heri, oh ini terlalu besar, ya udah berarti

nggak, nggak di ACC ya nggak, tapi kalo kayak kemaren sapa Ricky Harun sama Salim A. Fillah, oh ya udah kalo di ACC, oh ya jalan, buat susunan panitia buat anggaran dana, ngajuin lagi ke Pak Rifa'i Pak Rifa'i ke Pak dari atasan Pak Heri Direktur Eksekutif nya ACC, jalan, sudah itu mulai kayak menghubungi sponsor, menghubungi pihak bintang tamu itu ada SOP nya, cuman kalo caranya kayak gimana buat nyari event ya nggak ada. Nggak ada, ya udah gitu tadi, kalo ada ya udah disortir, oh ya bagus ngajukan dana udah. Kalo strateginya gak ada sih, tapi kalo Standart Operasional Pelaksanaan ada, jadi kita punya cara, kalo event internal gak bisa harus saya yang memutuskan, ok jalan gak bisa, jadi harus ke Pak Rifa'i dulu, Pak Rifai ke Pak Heri kalo ok baru saya jalan, kalo putus disini ya berarti gak. (IN 8, 18 Nov 2019)

Informan 8 mencontohkan Standar Operasional Prosedur dalam mengadakan event internal seperti acara maulid nabi dengan mengundang Dr.Zaidul Akbar pada bulan Juni lalu. Dalam hal ini, petugas mengajukan proposal kepada direktur beserta susunan panitia dan anggaran dana yang dibutuhkan. Setelah pihak direktur mempelajari proposal tersebut ternyata anggaran dana yang diajukan terlalu besar, sehingga pengajuan event tersebut ditolak.

Adapun event yang mengundang Ricky Harun dan Salim A. Fillah, pengajuan proposal diterima oleh pihak direktur ZIS. Setelah disetujui oleh pihak direktur, proposal tersebut kemudian diajukan kepada direktur eksekutif. Dalam hal ini, direktur eksekutif juga menyetujui maka petugas sudah mulai bergerak untuk menghubungi sponsor dan menghubungi bintang tamu dengan SOP yang berlaku. Dalam Standar Operasional Pelaksanaan event internal, pihak yang berhak memutuskan adalah direktur yang diteruskan kepada direktur eksekutif, bukan wewenang petugas.

Adapun prosedur Toko Berkah berhubungan dengan MOU kerjasama antara lembaga dengan pihak toko/instansi. Dalam hal ini, informan 9 menjelaskan, bahwa setelah petugas menawarkan opsi donasi yang disalurkan melalui Nurul Hayat, petugas memberikan MOU persetujuan kerja sama untuk ditandatangani oleh pihak toko. MOU berlaku selama satu tahun. Setelah satu tahun, petugas akan mengadakan evaluasi, apakah donasi dari toko yang bersangkutan lancar atau menurun. Pada saat ini, petugas menentukan tindak lanjut dari kerjasama dengan melihat kondisi usaha toko tersebut. adapun MOU yang sudah tidak berlaku akan diperbarui. Dalam hal ini, petugas akan menanyakan kembali kesediaan pemilik toko atas kerjasama lanjutan. Jika pihak toko menerima, maka petugas akan meminta tanda

tangan pemilik toko kembali. Jika pihak toko menyatakan berhenti, maka petugas akan memberikan surat ucapan terima kasih atas kerjasama yang terjalin beserta durasi kerjasama dan total nominal donasi. Hal ini bertujuan agar pihak toko mengetahui seberapa banyak donasi yang telah diberikan kepada pihak Nurul Hayat. Selain surat terima kasih, pihak Nurul Hayat juga memberikan gift berupa kitab Bulughul Marom atau Al-Qur'an sebagai simbol kerjasama yang saling menguntungkan. Adapun jenis gift yang diberikan merupakan hasil diskusi antara petugas *fundraisi*ng dengan direktur.

Penawaran yang 3 tadi kita sampaikan. Ketika nanti deal baru nanti kita kasih MOU tanda tangan dulu. Artinya untuk perjanjian ini menguatkanlah. Atau kerja sama dalam durasi 1 tahun. Adapun nanti dalam 1 tahun lebih, ada evaluasi toko ini kok semakin menyurut. Nah apa tindakannya? Bisa lanjut atau tidak ya melihat kondisi usahanya. Seperti itu. Untuk MOU yang sudah expired, tidak berlaku kita berikan kembali. Kalau berkenan sedekah Toko Berkah bisa mohon untuk tapak asto. Tanda tangan kembali silahkan milih yang kita sepakati bersama. Sudah, kita buat surat terima kasih atas kerjasamanya dengan durasi 1 tahun, dengan nominal sekian, kan ada data. 1 tahun beliau mengumpulkan

sekian juta. Kita sampaikan di surat tersebut. Sehingga beliau mengetahui owh selama 1 tahun saya bergabung dengan Toko Berkah nominalnya sekian untuk sedekahnya. Kita ucapkan rasa terimakasih, kalau sekiranya nanti ada gift, kita diskusikan dengan pak direktornya. Kita kasih bulughul maram atau al-Qur'an dan semacam itu kita diskusi dulu. Kalau memang tidak ada ya berarti kasih ucapan itu aja. Tapi kita tetap berusaha ada gift. Karena saling kerja sama, saling menguntungkan. (IN 9, 7 Des 2019)

Adapun prosedur perolehan target petugas FR dijelaskan oleh informan 10

Ya tiga bulan. Kalo dibawah 95%, itu otomatis, otomatis SP. Udah Surat Peringatan, mending kalo yang bawah 98% di atas 95%, itu surat teguran. Kalo tidak tercalled memang, tapi kita punya harus ada bukti. Maksudnya di screenshoot, beliau benar-bener ingin cuti, Mas saya bulan ini cuti ya, itu kan tidak tercalled, tapi kita punya bukti jadi gak masuk target kita. Tinggal kita kirim ke tim cyber, lalu dikontrol. Ya berkurang target kita. Tapi ketika kita ada satu kali kesitu dan tidak ditemui, dan tidak ada bukti screenshot, dan tidak ada bukti cuti, orangnya minta cuti, nah ininih, kategori yang seperti ini nih yang

tidak tercalled. Nah ini mungkin ada tambahan, saya selalu tidak melulu data cyber yang kwitansi itu ada nomer hp nya, itu valid. Jadi terkadang kita gak ketemu, kita berusaha hubungi gak aktif gitu. Nah kalo saya, harus cari data dimanapun caranya dapet nomor beliau ini, dari temenya, dari tetangganya, karna penting. Kontak personnya donatur ini, kalo buat saya penting. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 menjelaskan bahwa target pencapaian petugas FR sebesar 98% dari total jatah kwitansi, jika perolehan di bawah 98% namun masih di atas 95%, maka petugas mendapat surat teguran dari manajer. Jika perolehan di bawah 95%, maka petugas mendapat Surat Peringatan atau SP. Adapun peraturan donatur tidak tercalled yang tidak berpengaruh pada target adalah dengan menunjukkan bukti. Bukti berupa screenshot percakapan antara petugas dengan donatur yang hendak mengambil cuti pada bulan tersebut. Dalam hal ini, petugas menginput bukti cuti ke dalam cyber, sehingga donatur tersebut tidak lagi menjadi bagian dari target petugas. Jika petugas mendatangi rumah donatur namun tidak bertemu dengan yang bersangkutan dan tidak ada bukti cuti berupa screenshot, maka donatur ini masuk ke dalam kategori donatur tidak tercalled yang dapat mempengaruhi perolehan target petugas. Informan 10 menambahkan, bahwa tidak seluruh nomor hp yang tercantum dalam kwitansi merupakan nomor hp donatur yang valid.

Seringkali petugas berusaha untuk menghubungi nommor tersebut namun nomor tidak aktif, sehingga petugas dituntut untuk mencari nomor donatur dari teman maupun tetangga donatur karena nomor hp merupakan hal yang penting bagi petugas.

2) Program

Strategi perlu diimplementasikan dalam program-program yang sesuai. Dalam hal ini, informan 2 menjelaskan bahwa program yang dapat diselenggarakan oleh divisi ZIS adalah perogram-program penggalangan dana insidentil. Program dapat berupa event-event pada peristiwa tertentu, seperti musibah atau orang yang membutuhkan bedah rumah.

Ya kalo di ZIS ya event aja ya apa lagi? Hehehe... Kalo di ZIS itu ya event event, ya kalopun ada kalopun ada ee apa musibah ya cuman bisa seperti itu, kalo kita pun bikin program ya bisa, cuman program itu sifatnya isidentil aja, cuman kalo misalnya ada orang yang membutuhkan, misalkan bedah rumah, ya kita baru ngadakan program itu. ... (IN 2, 18 Nov 2019)

3) Anggaran

Penyusunan anggaran harus dilakukan sebagai pendukung pelaksanaan program. Beberapa bagian dalam proses implementasi strategi membutuhkan dana untuk mendukung berjalannya kegiatan yang dilakukan. Dalam hal ini, bagian *fundraising* dapat menganggarkan

dana yang dibutuhkan untuk pembuatan proposal sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 9

Saya kan sudah punya file proposalnya. Nyetak sendiri, untuk biaya kita minta di admin ZIS. Ya tiap bulan 300. Karena mencetaknya cuman 20, tiap pulang nanti saya pulangkan. Ada anggarannya untuk pembuatan proposal. (IN 9, 7 Des 2019)

Informan 9 menjelaskan, bahwa biaya percetakan proposal sudah dianggarkan sebesar 300.000 dalam satu bulan. Pihak *fundraising* dapat meminta dana tersebut kepada bagian admin. Selain anggaran proposal, pihak *fundraising* juga dapat menganggarkan event.

Tapi kalo *fundraising* itu mau ngadakan event ya kan harus pengajuan dulu, mereka kira kira dulu kan, kira kira nanti, ngasihkan proposal perkiraan dana, hasilnya berapa, baru bisa pengajuan. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menambahkan bahwa petugas *fundraising* bagian event berhak untuk mengajukan permohonan dana untuk pelaksanaan event. Permohonan dana dilakukan pengajuan proposal yang berisi perkiraan dana yang dibutuhkan serta perkiraan dana yang dihasilkan dari event tersebut. Adapun anggaran transportasi untuk petugas ZA dan FR telah diinput ke dalam kompensasi bulanan. Anggaran tidak dihitung dari setiap titik maupun kunjungan, namun biaya perhari semisal 10.000

maka selama satu bulan 25 hari mendapat jatah 250.000.

Oooh, itu sudah input ke anu ke bisyarohnya mereka tiap bulan. Jadi itungannya gak per titik atau per kunjungan ndak, ya tadi ya kayak kayak temen temen kantor itu, saya sehari 10.000, satu bulan 25 hari ya sudah dapatnya 250.000. (IN 2, 18 Nov 2019)

Iya bulanan. Tiap bulan mereka terima uang bensin 200 apa 250 gitu. Kalo fundraising nggak, semua udah masuk gaji udah semuanya, jadi saya nggak pernah kayak berharap uang bensin. (IN 8, 18 Nov 2019)

Menurut informan 8, petugas ZA dan FR menerima uang transport sebesar Rp.200.000 atau Rp.250.000 perbulan. Adapun petugas *fundraising*, seluruh biaya telah terakumulasi dalam gaji pokok.

Kalo dari lembaga yang kita terima itu gaji pokok, transport, sama bonus per orang. Transport, gaji pokok, bonus pencapaian target, sama bonus level 4 itu. Nah itu itungannya bulanan ikut gaji. Kalo tiap kali kunjungan ya gak ada ya ikut gaji itu. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 menambahkan bahwa petugas menerima gaji pokok, uang transport, serta bonus dari lembaga. Dalam hal ini, bonus berasal dari

bonus pencapaian target serta bonus per-level. Adapun setiap kunjungan petugas tidak mendapat anggaran khusus, karena sudah terakumulasi dalam gaji tersebut.

3. Pengendalian dan Evaluasi Strategi Penghimpunan Zakat

Tahap pengendalian dan evaluasi merupakan tahap pemantauan dan pengevaluasian kegiatan penghimpunan zakat dan hasil kerja petugas serta perbandingan antara kinerja yang sesungguhnya dengan kinerja yang diinginkan oleh divisi ZIS.

a. Menentukan Apa yang Diukur

Manajer puncak serta manajer operasional harus menentukan apa yang akan dipantau dan dievaluasi, baik proses implemtasi maupun hasilnya. Menurut informan 2, target hasil yang diharapkan oleh direksi untuk dapat dicapai para petugas berupa perolehan uang. Adapun terkait proses pelaksanaan tergantung pada masing-masing petugas.

Dari kita, direksi itu hasilnya, uang. Proses itu ya terserah teman teman, itu prosesnya kayak apa, pokoknya bisa menuhi target hasil tadi, hasil uang. Yang ditarget itu ZA, fundraising, FR. FR kan penagihan, jadi mereka harus memenuhi target, yang ditargetkan dapat berapa persen dari keseluruhan kitansi dan target itu mempengaruhi kompensasi semuanya, jadi kalo misalnya ZA, eh yang Fundraising yang gak pengaruh. Kan fundraising ya target

uang, target CSR, target-target yang lain seperti itu jadi nggak pengaruh ke kompensasi. Kalo ZA pengaruh, tapi kalo misalnya dia targetnya nutup sampe 100%, ada bonus yang keluar. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menjelaskan bahwa seluruh petugas memiliki target masing-masing, baik petugas ZA, FR, maupun fundraising. FR merupakan petugas penagihan, sehingga target petugas adalah mampu memenuhi beberapa persen dari seluruh kwitansi yang menjadi tanggung jawabnya. Perolehan target berpengaruh pada kompensasi masing-masing petugas, khususnya ZA dan FR. Adapun target perolehan fundraising tidak mempengaruhi kompensasi. Target fundraising berupa target uang, target CSR, serta target-target lain yang tidak mempengaruhi kompensasi. Sedangkan target ZA berpengaruh terhadap kompensasi. Jika ZA mampu mencapai target 100% maka petugas berhak untuk mendapatkan bonus.

Fundraising itu sebenarnya yang jadi tolak ukur juga usaha. Ya usaha kita untuk, kok nggak target kenapa? Iya nggak ada event, trus dilihat kayak oh iya sih kan ini kan November Desember kan event event yang diluar sana kan natal ya, paskah, acara acaranya orang kristen, jadi kita kemaren pas maulid aja kita ngandalin maulid, tapi kita kan gak bisa masukin maulid apa penggalangan dana sedangkan mereka lagi pesta kan ? soalnya kan maulid kan pesta kan

? jadi susah, oh ya udah yang penting udah usaha. (IN 8, 18 Nov 2019)

Menurut informan 8, tolak ukur keberhasilan petugas *fundraising* juga dilihat dari segi usaha dalam pencapaian target. Jika petugas tidak mengadakan event pada bulan-bulan ini, maka atasan akan mempertimbangkan bahwa memang event pada bulan November dan Desember adalah event-event Natal, Paskah, serta acara-acara umat Kristen lainnya. Selain itu, bulan-bulan ini juga marak event Maulid Nabi, namun petugas tidak dapat menggalang dana dalam acara tersebut karena Maulid adalah perayaan pesta. Hal ini tentunya menyulitkan petugas event, sehingga atasan dapat memaklumi petugas dan menghargai usahanya.

b. Menetapkan Standar Kinerja

Standar yang digunakan untuk mengukur kinerja merupakan ekspresi mendetail dari target strategis. Dalam hal ini, setiap standar memiliki ruang toleransi sebagai patokan penyimpangan yang dapat diterima. Informan 2 menjelaskan bahwa standar yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan berpatokan pada KPI, *Key Performance Indikator*. Dari KPI tersebut, atasan dapat mengukur bagaimana nilai petugas administrasi setiap bulan serta nilai target perolehan petugas *fundraising*, ZA dan FR.

Penilaiannya, lewat KPI itu tadi, *Key Performance Indikator*, jadi juga bisa lihat kalo temen temen admin bagaimana nilai

nilai mereka tiap bulan, masing-masing ada nilainya semua, kalo fundraising, ZA, FR itu sama ukurannya di target, perolehan. (IN 2, 18 Nov 2019)

Kalau di bawah 70 berarti kategori kurang baik. Minimal 70. Kalau di atas 70 berarti baik. Dibawah 70 berarti harus banyak dievaluasi. (IN 9, 7 Des 2019)

Adapun patokan minimal nilai KPI adalah 70. Hal ini dijelaskan oleh informan 9. Jika nilai KPI di atas 70, maka termasuk kategori baik. Begitupula sebaliknya, jika nilai KPI di bawah 70, maka termasuk kategori kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa banyak yang harus dievaluasi.

c. Mengukur Kinerja Aktual

Pengukuran kinerja aktual merupakan pengukuran kinerja karyawan baik dalam proses maupun hasilnya. Pengukuran hasil implementasi kegiatan penghimpunan zakat dilakukan oleh atasan menggunakan alat-alat berbasis teknologi. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan 1

... Sudah kaya begini. Semuanya pakai cara berbasis teknologi semua. (IN 1, 7 Des 2019)

Dalam hal ini, salah satu alat yang digunakan adalah dashboard ZIS. Seluruh laporan dari seluruh cabang beserta nilai dan perolehan setiap petugas tercantum dalam dashboard. Data-data yang tercantum dalam dashboard berasal dari laporan masing-masing petugas yang diserahkan kepada bagian keuangan, kemudian pihak keuangan menginput data tersebut ke dalam spread sheet pada

excel google, kemudian diinput ke dalam dashboard. Dari dashboard tersebut direktur dapat membaca laporan dari masing-masing petugas seperti ZA, FR, dan pendapatan pada tahun ini, bahkan direktur juga dapat membaca detail presentase, grafik-grafik, serta kontribusi dari masing-masing petugas terhadap pencapaian target. Dari seluruh petugas ZA misalnya, dicantumkan bahwa petugas yang mencapai target sejumlah 45%, hal ini menunjukkan bahwa setengah dari keseluruhan petugas tidak mencapai target pada bulan November. Kemudian FR, saat ini FR masih aman karena berada di angka 73%. Hal ini diibaratkan bahwa dari 10 orang FR, tujuh orang mencapai target, sedangkan tiga lainnya tidak mencapai target. Kemudian direktur juga dapat memantau perolehan donatur tetap, insidentil, dan donatur baru. Dalam hal ini, didapati bahwa donatur tetap yang paling tinggi. Seluruh pembahasan tersebut dapat dipantau oleh direktur melalui dashboard. Direktur melakukan pengawasan dan kontrol melalui alat tersebut. jika terjadi sesuatu, contohnya saat direktur sedang chatting bersama cabang Jogja, kemudian direktur mendapati bahwa penghimpunan FR Jogja yang terlapor hanya 53 juta, maka direktur dapat langsung memerintahkan ketua cabang untuk mengecek dan menyelesaikan persoalan tersebut pada hari ini. Sebagaimana yang diungkapkan oleh informan 1

Ini sudah ada di sini. Ini namanya dashboard. Dari cabang ke cabang ini semua nilainya ada di sini dan semua petugas perolehannya terbaca di sini. Laporan mereka di keuangan,

kemudian keuangan menginputnya jadi spread sheet excelnya google itu. Lalu kemudian dari situ dibuatkan dashboard kaya begini. Saya bacanya dari sini, jadi sudah bisa nih dari ZA, FRnya pendapatan tahun ini. Sampai diteail presentase-presentase langsung muncul, grafik-grafiknya juga, kontribusinya ZA terhadap target dari jumlah-jumlah ZA yang ada yang nyampe target berapa? Owh cuman 45% berarti ada separoh yang ngga nyampe untuk bulan november. Ini FR gimana? Okay save masih berada di angka 73%nya nyampe target. Katakan dari 10 orang FR, 7 orang yang nyampai target, 3nya ngga. Kan begitu. Terus ranking perolehan mereka yang tinggi bagaimana? Donatur tetap, insidentil dan donatur baru. Ini donatur tetapnya dia yang tinggi. Dah kebaca semua di sini. Ngontrolnya di sini. Pengawasannya dari dashboard ini. Kalau ada apa-apa misalnya ini tadi lagi chattingan yang cabang di jogja,”mas, ini berapa ini penghimpunan FRnya kok kok terlapor cuman 53 juta?” Hari ini juga harus dicek dan hari ini juga harus selesai. (IN 1, 7 Des 2019)

Selain *dashboard* ZIS yang dapat digunakan untuk memonitor perolehan, terdapat *tools* berupa ‘ZA proses’ yang digunakan untuk memonitor proses pekerjaan petugas ZA. Berdasarkan *tools* tersebut, atasan dapat melihat proses pekerjaan petugas yang meliputi planning, aproach, presentasi,

bahkan data prospek yang telah dilakukan oleh petugas. Jika petugas mengisi ZA proses, maka direktur dapat membaca proses pekerjaan petugas yang bersangkutan. Informan 1 mencontohkan, bahwa salah satu petugas hanya menggunakan grup whatsapp sebagai sarana pencarian data, petugas tersebut hanya menggunakan media online tanpa melakukan prospek ke luar. Berdasarkan informasi tersebut, direktur akan melakukan konseling kepada petugas yang bersangkutan. Informan 1 kembali mencontohkan, jika salah seorang petugas tidak mencapai target, maka direktur akan melihat pekerjaan petugas dalam ZA proses. Direktur mendapati bahwa target data petugas adalah 100 data, namun yang diperoleh hanya 40 data. Berdasarkan informasi tersebut, direktur dapat menemukan sebab tidak tercapainya target petugas, yaitu kurangnya data. Data-data yang telah diinput oleh petugas dalam ZA proses menjadi hak milik masing-masing petugas. Mereka berhak untuk kembali mem-prospek data-data tersebut, karena data tetap tersimpan dalam tools tersebut.

Emm, ada itu tools sendiri lagi. Namanya itu kalo ZA, itu ZA proses. Nah ini mereka harus proses pekerjaan mereka ini saya baca juga dari sini. Dia harus, misalnya sebulan berapa dicapai? Maka yang di sini di sini. Namanya ZA proses. Iya bisa saya baca, ini sebulan, ia harus punya, Kholis misalnya, proses kerjanya itu juga harus sesuai ini juga, planning, terus kemudian aproach, presentasi, sampai dengan ini. Ini data

prospekannya dia. Dia akan ngisi di sini, saya bisa mbaca, apa yang dia lakukan. Owhh dia hanya pake grup wa. Owhh anak ini berarti mainnya online semua ini. Cuman japri-japri aja. Malas jalan-jalan misalnya gitu dia. Malas prospek ke luar takut panas gitu misalnya. Misalnya. Nah ini kita akan konseling. Kenapa kamu ngga pernah keluar? Gitu. Sampai perorang ini jadinya masuk sini. Nih ada mas Pras saya kan mbaca data dari sini. Bulan ini ngga nyampe target. Coba lihat.. Owhalah mangkakno ngga nyampe target. Target datanya harus 100 data, kamu cuma dapat 40 data. Nah ini kan kebaca di sini. Ini datamu kurang. Harus pakai data. Dan database ini kan, mereka bisa jadi, bisa jadi hak milik mereka lah. Yah... artinya kalau suatu saat mereka mau prospek lagi dengan data yang sama kan bisa mereka lihat dengan data yang di sini. Makanya kan save, ke anu kesimpen. (IN 1, 7 Des 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa terdapat tools bernama project tracking. Masing-masing kepala cabang, divisi, departemen memiliki project tracking. Dalam hal ini, direktur dapat memberikan project untuk petugas admin dengan menuliskan projek dalam google form. Project tracking dapat digunakan oleh petugas untuk mengisi projek mereka masing-masing, sehingga petugas tidak lupa terhadap projek yang akan dilakukan atau digunakan oleh atasan untuk mengisi projek yang diperintahkan kepada petugas. Informan 1 mencontohkan bahwa

direktur eksekutif dapat memberikan proyek untuk direktur ZIS, direktur ZIS dapat memberikan proyek untuk kepala cabang. Dalam pengisian google form, petugas terlebih dahulu mengisi nama, cabang yang dituju, sumber ide atau saran proyek. Informan 1 mencontohkan bahwa direktur memberi proyek kepada kepala cabang Jogja untuk melakukan konseling kepada petugas ZA yang perolehan bulan November hanya Rp.800.000. kemudian pengisi juga menuliskan tanggal proyek diselesaikan.

Nah ini kaya begini ini terus kita akan masukkan ke ini. Ini namanya proyek tracking. Nanti kemudian kita sampaikan, nihhh ada proyek buat kepala cabang siapa. Nanti ada itu tiap orang tiap cabang itu punya proyek tracking masing-masing. Tiap divisi, tiap departemen punya tracking project masing-masing. Ya kita, kita yang bikin project tracking. Misalnya saya mau ngasih proyek ke mbak Ismi. Apa ya, ya sudah saya tinggal nulis. Ada google formnya, google formnya itu nanti di situ saya akan mengisi apa proyek yang bisa,..... ini saya buatkan untuk contoh nih. Make google form, sudah ada formnya nah tinggal ngasih proyek. Nah seperti ini...

Iya, jadi mereka mau ngisi proyek buat mereka sendiri biar terbaca dan ndak sampai lupa ya ngisi di situ boleh. Setiap saya mengisi proyek buat mereka dari sini atau dari pak Heri ngasih proyek buat saya ya di sini.

Saya ke temen-temen kepala cabang juga ngisi di sini. Dalam form ini, yaa staf pun boleh ngisi. Trus siapa namanya yang ngisi. Cabang yang dituju siapa. Sumber ide saran proyeknya apa? Gitu ya kya tadi misalnya saya bilang ‘tolong konseling mbak Sri Wartiningsih’ temen-temen jogja tadi. Karena perolehan donasinya bulan november hanya 800 ribu. Ya sudah di isi sini. Pokoknya kalau nulis projek, semuanya di sini. Tanggal projek selesai kapan. (IN 1, 7 Des 2019)

d. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar yang Telah Ditetapkan

Informasi terkait dengan proses dan hasil kerja karyawan yang telah diperoleh atasan dapat dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Informan 2 menjelaskan bahwa rapat diadakan pada hari Rabu. Pada rapat tersebut, manajer mengumumkan hasil perolehan dari masing-masing petugas selama satu pekan serta berapa persen target yang masih belum dicapai. Setelah pengumuman tersebut, manajer akan memanggil petugas yang belum mencapai target secara personal. Oleh karena itu, para petugas ZA dan FR berkumpul untuk dievaluasi. Selain perolehan target, manajer juga membahas jumlah kunjungan yang telah dilaksanakan dalam satu pekan, kemudian nilai perolehan tersebut dikirim ke grup whatsapp petugas.

Itu memang kita kan sering rapat hari Rabu, ya ini untuk menyamakan hal itu, jadi setiap hari Rabu, saya selalu mengumumkan hasil perolehan sepekan ini sudah berapa, dan target masih kurang berapa. Nanti didudukkan siapa aja yang masih kurang, yang belum target maksudnya, sapa yang target nah seperti itu, makanya kan teman teman FR, temen temen ZA kan ngumpul disini, nanti kan kumpul disini terus apa ini, sudah berapa kali kunjungan, ... (IN 2, 18 Nov 2019)

Gambar 4. 14 Evaluasi Pekan Petugas ZA dan Petugas Fundraising

(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 11 Desember 2019)



Gambar 4. 15 Evaluasi Pekan Petugas FR

(Sumber: Dokumentasi pada tanggal 11 Desember 2019)



Kan evaluasinya per minggu, Hari Rabu. Hmm, karna pindah kesini, harusnya semua all ZIS, sebelum pindah all ZIS. Iya setiap Rabu, karna pindah kesini karna tempat ya, kondisi tempat ya parkir bawah itu, kalo semua bareng gak muat katanya. Jadi minggu pertama yang All ZIS, selanjutnya FR sendiri, FO sendiri. Selanjutnya sendiri-sendiri, tapi tetep hari Rabu FR, kalo FO nya sendiri. Jadi tetep evaluasi FR sendiri, FO sendiri, gabunganya hanya di awal bulan eeh Rabu di awal bulan, minggu pertama. Harus dengan manajer, dengan direktur terkadang, kalo dua-duanya gak ada ya kita rapat sendiri. Ya tentu saja, pembahasannya by SOP ya, trus apa prosedurnya gitu aja, trus Target terutama. Laporan. Laporan itu kan per hari direkapnya Mbak, ini jatah setor dalam satu minggu dua kali, kita setoran. Iya peraturannya dua, ini nggak ya? Iya per FR itu dua kali, dua kali jatahnya setor, dan per minggu akan direkap sama admin, dan dishare, perolehan-perolehan. Hampir semua.

Terus ketika ada yang gak sampe target itu pelaksanaannya penyerahan 5 juta tadi, Eeh, terkadang kalo manajer gak sibuk, gak repot, ini kan sibuk beberapa hari gak kelihatan. Langsung ke FR nya langsung, FRP nya langsung ke FR nya. Ya tapi diingatkan dulu

Mbak sama manajer, setelah hasil di share admin, nah biasanya Mbak Wuri, si A si B si C segera siapkan kwitansi 5 juta untuk segera diserahkan kepada FRP. Tetep ada control dari manajer. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 10 menjelaskan bahwa evaluasi petugas FR dilaksanakan pada hari Rabu pada setiap minggunya. Sebenarnya, evaluasi pada hari Rabu melibatkan seluruh petugas all ZIS, namun karena kendala tempat dan parkir yang sempit di kantor baru, para petugas all ZIS tidak dapat berkumpul sekaligus. Hal ini menyebabkan evaluasi yang melibatkan petugas All ZIS hanya dilaksanakan satu bulan sekali pada Rabu minggu pertama. Adapun evaluasi mingguan, petugas FR melakukan evaluasi sendiri, petugas FO melakukan evaluasi sendiri. Evaluasi yang dilakukan selalu melibatkan manajer atau direktur, jika keduanya berhalangan hadir, maka petugas akan melaksanakan evaluasi secara mandiri. Pembahasan dalam evaluasi meliputi prosedur, pencapaian target, serta laporan. Dalam hal ini, petugas memiliki kewajiban untuk melakukan setor hasil pengambilan berupa uang dan laporan kepada admin sebanyak dua kali dalam satu pekan. Setelah satu pekan, maka laporan perolehan petugas akan direkap dan dishare oleh admin ke grup whatsapp yang diikuti oleh seluruh petugas. Jika terdapat petugas yang tidak mencapai target perolehan, maka manajer akan mengingatkan petugas FR yang bersangkutan untuk menyerahkan kwitansi dengan nominal sejumlah Rp.5.000.000 kepada petugas FR Penyapuan. Hal ini menunjukan manajer tetap

mengontrol laporan-laporan terkait perolehan petugas.

Gambar 4. 16 Jadwal Setoran FR
(Sumber ; Dokumentasi pada tanggal 6 Desember 2019)



JADWAL SETORAN FR SURABAYA	
SENIN DAN KAMIS 1. ANTOK 2. ANDRI 3. ANDIK 4. BAYU 5. GOPAL 6. SALMAN 7. YAUH	SELASA DAN JUM'AT 1. ARIFIN 2. DODO 3. HAID 4. HASUN 5. IRUL 6. LASTMIT 7. NAUFAL
RABU DAN SABTU 1. ALFIAN 2. RISFAN 3. HODARI 4. ISWANTO 5. KHOLIL 6. ROZY	FRP TIAP HARI RABU 1. ISMAIL 2. ILUNG 3. WILDAN

Gambar di atas menunjukkan bahwa masing-masing petugas FR memiliki jadwal setoran sebanyak dua kali dalam sepekan. Informan 2 menjelaskan bahwa nilai perolehan masing-masing petugas di-share di grup. Setelah itu, manajer akan membahas kunjungan petugas yang belum mencapai target. Sebagaimana yang dijelaskan oleh informan 2

Nanti nilainya ee nilai perolehannya kan dishare di grup ya, setelah itu ditanyai ya itu dibahas, kenapa kok masih kurang, gitu sih, kita kalo mbahasnya itu kunjungan, tapi sebenarnya, tidak harus kunjungan, di wa itu berapa orang yang bisa diprospek. Jadi seperti itu, kalo memang dia hasilnya sedikit karna dia prospeknya sedikit ya wajar, yang gak wajar kan kalo dia prospeknya sudah 100 orang tapi pendapatannya masih 50 ribu, itu

kan gak wajar, kita harus cari tau, kenapa kok seperti itu? Biasanya harus dipanggil, kamu kenapa? Kok ada yang salah, ada yang salah prospeknya, atau apa eee apa data datanya juga jangan jangan salah yang diambil, itu tuh harus dibicarakan, biasanya kalo gitu sama Pak Yoyok. Jadi nanti langsung diajari, diajak jalan, atau diajak eee kalo Pak Yoyok ini sekarang ini lagi seneng langsung terjun ke lokasi, jadi langsung di ajak survei ke area, misalnya mau DTC, atau mau ke mall mana, itu nanti bareng bareng, sekalian langsung prospek di tempat. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menambahkan, bahwa kunjungan juga mencakup kegiatan prospek melalui chat whatsapp. Seorang petugas yang mendapatkan hasil sedikit karena melakukan yang prospek sedikit merupakan hal yang wajar. Adapun petugas yang memprospek 100 orang namun hasilnya hanya Rp.50.000 adalah tidak wajar, sehingga manajer akan mencari tahu alasannya. Dalam hal ini, petugas yang bersangkutan akan dipanggil secara personal oleh manajer. manajer kemudian menganalisa sebab-sebab terjadinya hal tersebut. jika telah ditemukan penyebabnya, maka petugas akan dibimbing oleh supervisor untuk terjun ke lokasi, seperti survey ke DTC atau mall lainnya dengan prospek langsung di tempat.

e. Mengambil Tindakan Korektif

Tindakan korektif merupakan suatu tindakan perbaikan bagi karyawan yang dilakuakn jika hasil

aktual berada di luar atau menyimpang dari rentang toleransi yang ditentukan. Informan 1 menjelaskan bahwa yang mengambil tindak korektif terhadap hasil evaluasi karyawan adalah manajer, terutama jika berkaitan dengan bagian administrasi divisi ZIS. Dalam beberapa kasus besar manajer melaporkannya kepada direktur untuk dicarikan solusi terkait permasalahan tersebut. Jika persoalan karyawan hanya seputar ketertiban pengisian, maka hal tersebut mejadi tanggung jawab manajer. Selain itu, manajer juga bertugas untuk melakukan audit bulanan. Jika dari hasil audit bulanan yang dilakukan bagian keuangan ditemukan bahwa terdapat transaksi-transaksi yang tidak terinput oleh petugas, maka manajer akan melakukan audit. Manajer akan emndatangi cabang yang bersangkutan untuk melihat pola kerjanya. Sebagaimana yang dijabarkan oleh informan 1,

Mbak wuri kalau ini. Kalau admin-admin, temen-temen admin di mbak Wuri. Kalau ada *case, report* ke saya dan *handeling*-nya nanti solusinya bagaimana, kalau itu case-case besar itu dari saya. Tapi kalau hanya ketertiban pengisian itu di mbak Wuri. Nanti kalau biasanya ada audit. Audit bulanan itu kan mbak Wuri. Atau dari keuangan kan kebaca, ini lho banyak ternyata di transaksi yang tidak terinput sama temen-temen. Nah itu ada audit, mbak Wuri ke cabang itu untuk ngaudit melihat pola kerja dari yang belum sempurna. (IN 1, 7 Des 2019)

Dalam hal ini, informan 7 menjelaskan bahwa petugas-petugas yang tidak mencapai target

akan dipanggil oleh manajer untuk konseling. Dalam konseling, petugas akan diberi pertanyaan-pertanyaan terkait alasan tidak tercapainya target pada bulan tersebut.

Ada, banyak, biasanya temen-temen yang gak nanti gak target dipanggil, kenapa kok tidak target? Itu ada temen-temen yang biasanya dipanggil ... (IN 7, 28 Nov 2019)

Itu biasanya kita panggil satu-satu, secara personal untuk konseling. (IN 3, 18 Nov 2019)

Informan 3 menambahkan bahwa petugas yang tidak mencapai target akan dipanggil oleh atasan baik manajer atau supervisor untuk konseling. Informan 10 menambahkan bahwa konseling dilaksanakan secara tatap muka. Sebelum konseling, petugas yang bersangkutan akan tanda tangan terlebih dahulu. Jika memang ada kesalahan, maka petugas mendapat surat teguran dari manajer bukan Surat Peringatan (SP), kemudian konseling dilaksanakan. Perbedaan surat teguran dan Surat Peringatan terletak pada yang mengeluarkan, surat teguran dari manajer sedangkan SP dari HRD.

Untuk konseling ya face to face, gak mungkin di grup langsung itu nggak, biasanya ya itu tadi kan surat teguran. Ya sebelum konseling pasti tanda tangan dulu. Kalo sudah ada wes minimal kesalahan lah ada surat teguran setelah itu konseling, bukan surat peringatan ya bukan SP ya. Bedanya

kalo surat teguran itu kayaknya hanya di manajer deh, tapi ketika surat peringatan itu SP itu sudah masuk ke HRD. (IN 10, 6 Des 2019)

Informan 1 menjelaskan bahwa pelanggaran-pelanggaran berat mendapat *punishment* berupa SP sampai pada pemutusan kerja. Dalam hal ini, lembaga memegang prinsip, jika petugas tidak amanah meskipun hanya Rp.1000 dalam kategori bukan kelalaian, maka tidak ada ampun baginya. Jika petugas melakukan lalai, maka masih dapat diperbaiki.

Kalau pelanggaran berat ya SP bisa sampai ke pemutusan kerja. Kalau kita di sini prinsip ngga amanah walaupun itu seribu rupiah langsung, nah.... Walaupun 1000 rupiah langsung. Dalam kategori yang bukan kelalaian. Kalau kelalaian ya masih bisa kita perbaiki lah. Tapi kalau sudah diselewengkan itu sudah ndak ada ampun lah bahasanya begitu. (IN 1, 7 Des 2019)

Ada, ada *punishment* kalo ga nyampe target di SP, kalo SP sampe 3 kali, ya dikeluarkan. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menambahkan bahwa *punishment* bagi petugas yang tidak mencapai target adalah SP sampai tiga kali. Setelah SP ketiga, maka petugas akan dikeluarkan. Dalam hal ini, informan 10 menjelaskan bahwa ketika petugas FR mampu mencapai target nominal kwitansi, maka petugas

akan mendapatkan kompensasi yang utuh. Jika petugas tidak mencapai target mingguan, maka akan kwitansi akan dikurangi sejumlah nominal Rp.5.000.000. Setiap terjadi pengurangan kwitansi, maka kompensasi bulanan juga berkurang. Adapun perolehan insidentil petugas FR akan berpengaruh kepada bonus sebesar 10% dari perolehan.

Ketika target nyampe, ya Alhamdulillah, sama juga kalo yang isidentilnya FO 50% ya kita hanya 10%. Ya kalo kita dapet isidentil banyak kan otomatis bisyarohnya banyak, walaupun 10%. Di luar dapet isidentil, kwitansi itu sendiri juga mempengaruhi kompensasi. Kalo gak nyampe target mingguan dikurangi nominal 5 juta, pembulatannya, per 5 juta. Jadi ketika 5 juta tadi berkurang, ada pengurangan sekian gitu per bulannya. (IN 10, 6 Des 2019)

Adapun pencapaian target petugas FR online tidak mempengaruhi kompensasi. SP juga tidak ada, kecuali untuk pelanggaran-pelanggaran berat. Hal ini dijelaskan oleh informan 2

He'eh, belum pengaruh sama kompensasi, belum pengaruh sama SP ndak, jadi tetep sebagai admin aja yang tidak ada itu, SP ndak, kecuali kalo kesalahannya fatal, targetnya iya, ya targetnya yang di KPI itu, (IN 2, 18 Nov 2019)

Adapun pengaruh pencapaian target bagi petugas ZA dan *fundraising* dijelaskan oleh informan 8.

Target *fundraising* nggak mempengaruhi gaji, karna ketika kita apa ya karna ketika kita kalo ZA ketika dia dapetnya banyak ya gajinya banyak, *fundraising* mau 1 juta sampe 100 juta ya gak ada efeknya, jadi ya gak ada punishment gak ada rewardnya. Kalo teman teman ZA misal perolehannya 20 juta kan dia dapet bonusnya 50% dari pendapatannya dia itu udah kelihatan 10 juta, sedangkan gajinya direktur aja belum tentu segitu, jadi rewardnya dia juga besar, tapi kalo gak target ya gak dapet, jadi gajinya dia sesuai apa yang mereka lakukan. (IN 8, 18 Nov 2019)

Informan 8 menambahkan bahwa pencapaian target petugas ZA akan mempengaruhi gaji yang diperoleh pada bulan tersebut, adapun perolehan petugas *fundraising* tidak mempengaruhi gaji. Jika petugas ZA memperoleh hasil donasi yang besar, maka gaji yang diperoleh juga besar. Contohnya, perolehan petugas ZA mencapai Rp.20.000.000, maka 50% dari perolehan menjadi bonusnya pada bulan tersebut, yaitu sejumlah Rp.10.000.000. Hal tersebut menunjukkan bahwa reward yang diperoleh petugas ZA besar, namun jika petugas tidak mencapai target maka petugas tidak mendapat reward, sehingga gaji yang didapat sesuai dengan perolehan. Sedangkan petugas *fundraising* jika

mendapat hasil Rp.1.000.000 atau Rp.100.000.000, maka tidak akan berpengaruh kepada gaji juga tidak ada *reward* maupun *punishment*.

Informan 9 menjelaskan bahwa pencapaian target petugas *fundraising* tidak mempengaruhi kompensasi, namun mempengaruhi nilai KPI. Nilai KPI berpengaruh terhadap nilai akhir tahun yang berimbas pada gaji 13 atau bonus akhir tahun.

Pengaruh tidak tercapai target ya tentunya pengaruhnya di nilai. Nilai KPI. Untuk kompensasinya sementara belum pengaruh. Karena target-tidak target ya *fundraising* tetep sekian. Tapi untuk nilai KPI ya berpengaruh. Pengaruhnya tergantung nasib. Tentunya nanti di akhir bulan itu ada gaji 13 bonus. Nanti inilai KPInya berpengaruh kepada Nilai akhir tahun, itu beliaunya pernah menyampaikan berpengaruh pada di akhir tahun. (IN 9, 7 Des 2019)

Nilai KPI gak ada hubungannya ke kompensasi, gak pengaruh ke kompensasi nggak, nggak ada, cuman, nilai aja, penilaian aja, nanti kan di akhir tahun kan kelihatan oh score nya dia berarti berapa. Bagus sama jeleknya gitu ada sih, tapi biasanya, kalo bagus dapet bonus, tambahan, kalo biasa aja, atau jelek ya gak dapet, tapi ya gak sampe kena SP atau apa. (IN 2, 18 Nov 2019)

Informan 2 menambahkan bahwa penilaian KPI tidak berpengaruh terhadap kompensasi.

Penilaian ini akan terlihat pada akhir tahun, berapa nilai petugas, bagus atau tidak. Jika nilai KPI bagus, maka petugas mendapat bonus tambahan. Jika nilai petugas biasa atau jelek, maka petugas tidak akan mendapat bonus, namun juga tidak mendapat SP. Menurut informan 10, nilai KPI akan dibahas pada akhir tahun, nilai yang tidak bagus akan berpengaruh pada penilaian kinerja selama satu tahun, namun secara target donatur akan tetap lancar.

Nilai KPI itu, dibahasnya nanti diakhir tahun, nilai kita gak bagus, ya itu berpengaruh pada kinerja selama setahun itu, tapi secara target, donatur tetap kita lancar, KPI tadi berpengaruh di akhir tahun. (IN 10, 6 Des 2019)

KPI berpengaruh ke penilaian kinerja. Kaya *performance person*. Pasti nanti berpengaruh ke bonus. Begitu. Ada pengaruhnya. Tapi klo kompensasi bulanan ndak. (IN 1, 7 Des 2019)

Hal ini dibenarkan oleh informan 1 bahwa nilai KPI akan berpengaruh terhadap *performance person*. Penilaian ini akan berpengaruh terhadap bonus, namun tidak berpengaruh pada kompensasi bulanan.

C. Pembahasan Hasil Penelitian (Analisis Data)

Merujuk pada hasil penyajian data yang telah peneliti sajikan pada sub bab sebelumnya dengan penyesuaian terhadap dasar-dasar teori yang ada, maka dalam analisis data, temuan-temuan hasil penelitian terkait fokus penelitian

akan dijabarkan secara sistematis dan terperinci dengan penyesuaian terhadap hasil penelitian di lapangan.

Pada yayasan Nurul Hayat Surabaya, divisi ZIS merupakan divisi yang bertanggungjawab atas kegiatan penghimpunan dana Zakat, Infaq, maupun Sedekah dari para donatur. Oleh sebab itu, seluruh tahap strategi penghimpunan zakat yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi, maupun evaluasi dilaksanakan oleh divisi ini.

1. Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat

Berdasarkan data-data yang telah disajikan, pelaksanaan formulasi strategi penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat merupakan strategi tahunan, sehingga termasuk dalam kategori strategi fungsional. Strategi fungsional merupakan strategi yang berisi tentang rencana-rencana fungsional dan berjangka lebih pendek. Strategi ini berfungsi untuk menerjemahkan strategi korporasi yang telah ditetapkan. Strategi fungsional berupa kebijakan divisital. Menurut Robinson, pada batas tertentu, strategi fungsional ketika diimplementasikan dalam korporasi akan melahirkan sasaran tujuan tahunan yang spesifik. Strategi fungsional merinci strategi korporasi, memberikan pedoman spesifik jangka pendek (tahunan) bagi para manajer.¹¹²

Dalam hal ini, strategi penghimpunan zakat yang dilaksanakan pada Yayasan Nurul Hayat meliputi beberapa tahap, yaitu: perumusan target perolehan

¹¹² Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 73.

donasi, merumuskan rencana strategis, merumuskan KPI sebagai acuan, serta merumuskan teknis operasional.

a. Perumusan Target Perolehan Donasi

Formulasi strategi penghimpunan zakat Yayasan Nurul Hayat diwujudkan dalam proses perumusan target perolehan donasi. Target perolehan donasi berupa target utama dalam bentuk nominal rupiah yang harus dicapai oleh seluruh elemen divisi ZIS selama satu tahun. Menurut Hunger dan Thomas, pihak yang terlibat dalam perumusan strategi cenderung lebih sedikit dibanding pelaksana itu sendiri.¹¹³ Dalam hal ini, perumusan komposisi angka target perolehan donatur dilakukan oleh direktur ZIS.

Tahap formulasi strategi berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan lembaga. Untuk mencapai hal ini, pembuat strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis lembaga pada situasi saat ini.¹¹⁴ Oleh karena itu, dalam tahap perumusan target perolehan donasi, direktur ZIS terlebih dahulu melakukan analisis sebagai bahan untuk mempertimbangkan keputusan strategi yang akan diambil. Analisis bertujuan untuk memantau lingkungan yang memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan yang diinginkan, baik yang berada di dalam maupun di luar lembaga. Secara garis besar,

¹¹³ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 300.

¹¹⁴ *Ibid.*, 192.

analisis ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal.¹¹⁵

Dalam pelaksanaan analisis, direktur lebih fokus untuk melakukan analisis terkait kekurangan serta potensi internal dibanding ancaman eksternal dari lembaga-lembaga zakat lain. Lingkungan internal meliputi aktivitas lembaga, sumberdaya, kapabilitas, serta kompetensi inti yang dimiliki oleh lembaga.¹¹⁶ Dalam hal ini, direktur melakukan analisis internal yang berupa analisis pertumbuhan perolehan donasi selama tiga tahun terakhir. Presentase pertumbuhan perolehan donasi menjadi patokan target perolehan pada tahun depan, sehingga dapat dirumuskan bahwa dengan kemampuan yang sama dengan tahun lalu, maka tahun depan dapat mencapai perolehan sekian.

Dalam perumusan target, direktur pernah menggunakan berbagai macam metode peramalan seperti *trendline*, *forcase*, dan lain sebagainya. Adapun metode peramalan yang digunakan pada tahun ini adalah metode trend dengan mempertimbangkan pertumbuhan perolehan pada tahun-tahun sebelumnya. Selain itu, direktur juga mempertimbangkan dana yang dibutuhkan oleh divisi Layanan Sosial untuk pelaksanaan berbagai program pemberdayaan dan pendayagunaan pada tahun depan. Menurut Hunger dan Thomas, lembaga harus menguji ulang misi dan tujuan lembaga saat ini

¹¹⁵ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 14.

¹¹⁶ *Ibid.*, 14.

sebelum menghasilkan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif. Sehingga strategi yang diterapkan nantinya dapat selaras dengan visi, misi, serta tujuan lembaga.¹¹⁷ Dalam hal ini, direktur telah mempertimbangkan misi Nurul Hayat yaitu “Menebar kemanfaatan dan pemberdayaan di bidang dakwah, sosial, kesehatan, pendidikan dan ekonomi” yang diwujudkan melalui program-program kemanfaatan divisi Layanan Sosial.

Dana tersebut kemudian dijadikan sebagai salah satu patokan penentuan target. Jika divisi Layanan Sosial membutuhkan dana Rp.80.000.000.000, maka target yang dirumuskan oleh divisi ZIS harus melebihi nominal tersebut, serta perlu ditambahkan dengan dana savety sekitar 20% untuk hal-hal yang sekiranya mendadak. Jika dana kebutuhan LaySos dan dana savety diakumulasi, maka target perolehan yang harus dicapai oleh ZIS sejumlah Rp.106.000.000.

Setelah target perolehan donasi selesai dirumuskan oleh direktur divisi ZIS, maka rumusan target tersebut diajukan kepada direktur eksekutif untuk dipertimbangkan. Jika direktur eksekutif menyetujui, maka target dapat disampaikan dalam acara rapat kerja tahunan. Dalam rapat tersebut, direktur ZIS selaku perumus strategi harus menjabarkan hasil analisis yang melatarbelakangi keputusan perumusan target. Rapat kerja tahunan dilaksanakan pada bulan Oktober atau November

¹¹⁷ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 200.

dengan melibatkan seluruh jajaran manajemen pelaksana Yayasan Nurul Hayat yang meliputi seluruh direktur, manajer, serta kepala cabang. Selain membahas target, dalam rapat ini juga akan dibahas terkait cara mencapai target serta evaluasi target.

b. Perumusan Rencana Strategis

Setelah diperoleh angka Rp.106.000.000.000 sebagai target perolehan dana utama, direktur kemudian memposisikan target tersebut ke dalam beberapa bagian, seperti kantor pusat, kantor cabang, serta kantor layanan ZIS Nurul Hayat. Menurut Prawirosentono dan Primasari, manajemen atas bertugas untuk merumuskan perencanaan strategi.¹¹⁸ Dalam hal ini, yang berperan dalam perumusan rencana strategis adalah direktur divisi ZIS.

Rencana strategis pada setiap kantor berbeda-beda, dilihat dari karakteristik potensi wilayah masing-masing. Terdapat tiga indikator karakteristik utama yang menjadi pertimbangan direktur dengan melihat riwayat tiga tahun terakhir, yaitu: donatur baru, donatur tetap, serta donatur insidentil. Donatur baru merupakan tanggung jawab petugas *Zakat Adviser*, donatur tetap merupakan tanggung jawab petugas *fundraiser*, sedangkan insidentil dapat diperoleh oleh keduanya. Jika sebuah wilayah memiliki program-program yang bagus, sehingga perolehan insidentil pada tahun-

¹¹⁸ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, 11.

tahun belakangan lebih unggul dibanding perolehan lain, maka pada tahun depan target insidentil untuk wilayah tersebut ditingkatkan.

Rencana strategis yang ditetapkan pada setiap wilayah berbeda-beda, namun tujuannya tetap mengerucut pada target perolehan donasi. Oleh karena itu, target perolehan donasi dirancang sesuai realita, sehingga memudahkan pelaksana operasional dalam pencapaiannya. Dalam pembagian target pada setiap wilayah memang tidak merata, namun masing-masing wilayah memiliki target yang sudah disesuaikan dengan kemampuan serta kapasitas yang dimiliki.

Pada kantor pusat Surabaya, donatur baru dan donatur tetap sama-sama unggul, maka target perolehan tahun depan pada item kedua donatur tersebut ditingkatkan, sedangkan target perolehan insidentil tetap sesuai standar dengan upaya yang dioptimalkan. Dalam hal ini, pencapaian target dirancang untuk dapat mempengaruhi kompensasi bulanan petugas secara langsung.

c. Merumuskan KPI (*Key Performance Indikator*)

Setelah membagi target dalam beberapa bagian, direktur mempertimbangkan hal-hal yang dibutuhkan serta kompetensi-kompetensi yang diminta dalam upaya pencapaian target tersebut dengan menggunakan acuan KPI (*Key Performance Indikator*). Dalam hal ini, KPI dijadikan sebagai acuan atau standar yang digunakan untuk mengukur kinerja sebagai ekspresi mendetail dari target.

Standar merupakan kriteria atau ukuran dari hasil kinerja yang dapat diterima. Setiap standar biasanya memiliki ruang toleransi, sebagai patokan penyimpangan yang dapat diterima.¹¹⁹ Oleh sebab itu, penetapan KPI disertai dengan target-target minimal sebagai rentang toleransi. Pada umumnya, seluruh KPI yang dirumuskan meliputi empat point, yaitu: nilai GIS (Gerakan Ihya'us Sunnah), nilai kepatuhan jam masuk kerja (*finger print*), Audit kepatuhan, serta SOP masing-masing bagian yang meliputi point-point khusus tentang target yang ingin dicapai. KPI dirumuskan oleh direktur divisi masing-masing dalam rapat direksi.

KPI disusun secara sederhana, yaitu dengan berpatokan pada hal-hal yang dapat menggerakkan petugas secara dominan, sedangkan kegiatan yang menjadi pekerjaan rutin tidak dimasukkan ke dalam KPI. KPI dibobotkan kepada sesuatu yang sedikit namun besar pengaruhnya terhadap perolehan petugas di lapangan. Dalam hal ini, karyawan yang belum memiliki kapasitas yang dibutuhkan KPI, akan di-*upgrade* oleh pihak direktur, sehingga upaya pencapaian target dapat dilaksanakan dengan baik. Jika kemampuan karyawan yang telah mengikuti *upgrading* belum juga mencapai standar, maka karyawan tersebut akan ditempatkan di tempat lain sesuai kemampuan yang dimilikinya.

¹¹⁹ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 384-385.

Adapun KPI yang harus dicapai oleh petugas ZA, Fundraising, FR serta FR online dalam setiap bulan tercantum dalam tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 4. 5 KPI Petugas Zakat Adviser

KPI Petugas Zakat Adviser		
No	Point KPI	Target Minimal
1	Nilai GIS (Gerakan Ihya'us Sunnah)	Nilai 6
2	Audit kepatuhan	70%
3	Nilai kepatuhan jam masuk kerja (finger print)	90%
4	DRM	16 kali.
5	Pengisian ZA proses	140 data deal/ tidak deal
6	Deal dalam ZA proses	10%
7	Donasi insidentil	Rp. 2.000.000
8	Donasi ANAS	100
9	Target perolehan donatur baru per level	Platinum Rp. 2.500.000
		Gold Rp. 2.000.000
		Silver Rp. 1.500.000
		White Rp. 1.200.000

Tabel 4. 6 KPI Petugas Fundraising Event

KPI Petugas Fundraising Event		
No	Point KPI	Target Minimal
1	Nilai GIS (Gerakan Ihya'us Sunnah)	Nilai 6
2	Audit kepatuhan	70%
3	Nilai kepatuhan jam masuk kerja (finger print)	90%
4	DRM	16 kali.
5	Pengisian Project Tracking	
6	Perolehan Data	500
7	Perolehan Nominal	Rp. 25.000.000

8	Event (internal/eksternal)	6 kali
---	----------------------------	--------

Tabel 4. 7 KPI Petugas Fundraising Toko Berkah

KPI Petugas Fundraising Toko Berkah		
No	Point KPI	Target Minimal
1	Nilai GIS (Gerakan Ihya'us Sunnah)	Nilai 6
2	Audit kepatuhan	70%
3	Nilai kepatuhan jam masuk kerja (finger print)	90%
4	DRM	16 kali.
5	Pengisian Project Tracking	
6	Kunjungan ke Instansi/toko	20
7	Deal instansi/toko	4
8	Perolehan Nominal	Rp. 25.000.000

Tabel 4. 8 KPI Petugas Fundraiser

KPI Petugas Fundraiser		
No	Point KPI	Target Minimal
1	Nilai GIS (Gerakan Ihya'us Sunnah)	Nilai 6
2	Audit kepatuhan	70%
3	Donatur tetap ter-called	98%
4	Donatur ANAS	Rp.200.000
5	Donatur Baru/ insidentil	Rp.400.000

Tabel 4. 9 KPI Petugas Fundraiser Online

KPI Petugas Fundraiser Online		
No	Point KPI	Target Minimal
1	Nilai GIS (Gerakan Ihya'us Sunnah)	Nilai 6
2	Audit kepatuhan	70%
3	Japri Donatur Pusat dan Cabang	

4	Perolehan Donasi sesuai dengan data donatur transfer	
5	Hotline ZIS membalas 1x24 jam	

d. Merumuskan Teknis Operasional

Setelah rapat direksi, direktur kemudian mengadakan rapat bersama para petugas sebagai pelaksana operasional. Dalam rapat ini, direktur menyampaikan target perolehan serta KPI bagi masing-masing bagian atau petugas. Dengan adanya KPI, petugas memiliki acuan dalam upaya pencapaian target perolehan donasi.

Menurut Prawirosentono dan Primasari, secara vertikal terdapat tiga lapis manajemen kewenangan dalam suatu lembaga, yaitu manajemen atas yang merumuskan perencanaan strategi, manajemen tengah yang merumuskan perencanaan teknik, serta karyawan sebagai pelaksana operasional.¹²⁰ Dalam hal ini, manajemen tengah sekedar merumuskan standar acuan pelaksanaan operasional, sehingga perencanaan teknik atau teknik operasional dirumuskan oleh masing-masing petugas dalam forum diskusi atau rapat. Rapat dilakukan oleh masing-masing bagian. Dalam rapat yang dilakukan oleh petugas ZA, petugas menyepakati komitmen bersama berupa komitmen harian yang meliputi japri 100 data baru online, kunjungan ke satu instansi, serta mengumpulkan 10

¹²⁰ Suyadi Prawirosentono dan Dewi Primasari, *Manajemen Strategik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, 11.

data baru offline. Data yang dimaksud adalah data mentah, bukan donatur. Dalam hal ini, komitmen yang disepakati lebih berorientasi pada usaha bukan hasil. Adapun dalam teknis pelaksanaannya, petugas ZA menjalankan dengan cara dan strategi masing-masing.

Adapun petugas FR, pembahasan yang diangkat dalam rapat adalah pembagian wilayah pengambilan donasi bagi masing-masing petugas FR. Rapat terkait hal ini, dilaksanakan satu atau dua tahun sekali dengan melibatkan direktur atau manajer. Dalam pelaksanaan pengambilan donasi, para petugas menggunakan cara dan strategi masing-masing.

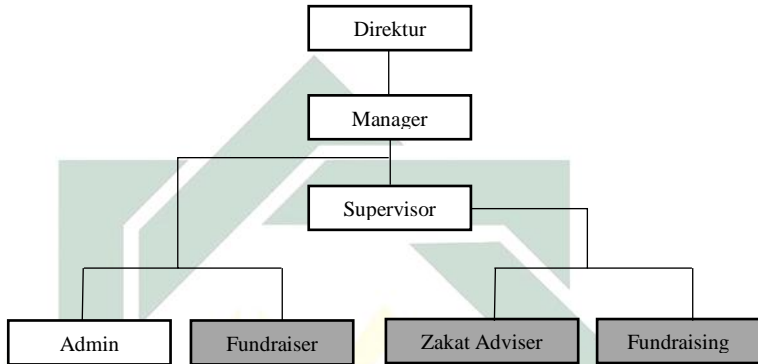
2. Implementasi Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Tahap kedua setelah perumusan strategi penghimpunan zakat adalah tahap implementasi. Tahap ini merupakan tahap implementasi strategi yang telah dirumuskan.

Dalam hal ini, divisi ZIS mengelompokkan pelaksana operasional penghimpunan zakat dalam beberapa bagian. Menurut Handoko yang dikutip oleh Yusanto, struktur organisasi menjelaskan kerangka organisasi dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. Struktur ini berisikan tentang spesialisasi kerja, standarisasi,

koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi pada pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja.¹²¹

Gambar 4. 17 Struktur Divisi ZIS



Gambar di atas menunjukkan bahwa divisi ZIS terdiri dari empat bagian, yaitu bagian admin, *fundraiser*, *zakat adviser*, serta *fundraising*. Dalam hal ini, petugas bagian administrasi dan *fundraiser* terhubung langsung dengan manajer, sehingga dalam koordinasi kerja dan penyelesaian masalah kedua bagian tersebut merujuk kepada manajer. Adapun petugas *zakat adviser* dan *fundraising* merujuk kepada *supervisor*. Koordinasi Kerja menunjukkan keterpaduan dan kerja sama dalam melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif menuju tercapainya tujuan.¹²²

Dari keempat bagian di atas, terdapat tiga bagian yang terlibat secara langsung dalam kegiatan penghimpunan zakat, yaitu tim ZA atau *Zakat Adviser*, tim

¹²¹ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, 108.

¹²² Ibid., 108.

fundraising, serta tim FR atau *fundraiser* yang dikelompokkan sesuai dengan spesialisasi pekerjaan masing-masing. Spesialisasi kerja kaitannya dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut dalam satuan-satuan kerja/unit kerja (*depertemenisasi*).¹²³ Dalam hal ini, pembagian tersebut berdasarkan tiga komponen inti dalam target perolehan donasi yang berupa donatur baru, donatur tetap, dan donatur insidentil. Petugas ZA merupakan petugas yang bertanggungjawab atas penghimpunan donatur baru. Petugas FR merupakan petugas yang bertanggungjawab atas penghimpunan donasi donatur tetap. Adapun petugas *fundraising* bertanggungjawab atas penghimpunan donatur insidentil.

a. Petugas ZA (*Zakat Adviser*)

Petugas ZA (*Zakat Adviser*) berjumlah 15 orang yang terbagi dalam empat level berbeda, yaitu platinum, gold, silver, dan white. Masing-masing level memiliki target perolehan donasi yang berbeda. Keberadaan level tersebut seperti sistem MLM, namun dalam praktiknya keberhasilan seseorang dalam level ZA tidak berpengaruh terhadap anggota lainnya. Dalam melaksanakan tugasnya serta mencapai target sesuai level yang ditetapkan, petugas ZA menggunakan cara yang beragam, namun strategi utama yang dilakukan adalah berpusat pada data.

¹²³ Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah.*, 108.

Salah satu tujuan penghimpunan zakat adalah untuk menambah jumlah donatur. Dalam hal ini, terdapat dua cara yang dapat dilakukan oleh lembaga, yaitu: meningkatkan jumlah donasi yang diberikan oleh setiap donatur dan meningkatkan jumlah donatur itu sendiri.¹²⁴ Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, petugas ZA bertanggungjawab untuk menghimpun donasi dari donatur baru yang bersedia menjadi donatur tetap serta mengembangkan donatur yang sudah ada dengan meminta referensi calon donatur dari mereka, baik dari keluarga maupun teman. Jika mereka berkenan, maka petugas harus memberi pelayanan berupa pelaporan program dan kegiatan Nurul Hayat sebagai tempat disalurkananya donasi para donatur.

Pada tahun ini, upaya utama yang dilakukan oleh petugas ZA adalah fokus pada pencarian data calon donatur, sehingga petugas menggunakan metode penghimpunan langsung atau *direct fundraising*, yaitu melibatkan partisipasi donatur secara langsung. Metode ini merupakan bentuk penghimpunan zakat dimana proses interaksi dan daya akomodasi terhadap respon donatur dapat dilakukan secara langsung. Dengan metode ini, apabila dalam diri donatur muncul keinginan untuk melakukan donasi setelah mendapatkan promosi dari *fundraiser* organisasi, maka segera dapat dilakukan dengan mudah dan semua kelengkapan informasi yang diperlukan untuk melakukan donasi sudah tersedia.¹²⁵ Setelah data-data

¹²⁴ Uswatun Hasanah, “Sistem *Fundraising* Zakat Lembaga Pemerintah dan Swasta”, 250.

¹²⁵ Anwar Ibrahim dkk, “Al-Awqaf”, 20.

calon donatur berhasil diperoleh, maka data-data tersebut akan diprospek oleh petugas. Dalam hal ini, data dapat diperoleh secara online dan offline.

1) Online

Petugas ZA mencari data dari internet dengan cara mengikuti tautan-tautan grup umum yang terdapat di google. Selain melalui google, data calon donatur dapat diperoleh dari data peserta event maupun seminar yang diikuti oleh petugas atau dari tautan-tautan grup yang tersebar di instagram dan whatsapp. Setelah berhasil masuk ke dalam grup whatsapp, petugas ZA kemudian menghubungi anggota grup satu-persatu melalui chat whatsapp untuk menawarkan program.

2) Offline

Calon donatur dapat ditemui di masjid-masjid oleh petugas setelah melaksanakan sholat berjama'ah. Masjid yang menjadi sasaran para petugas adalah masjid-masjid yang memiliki banyak jama'ah. Teknis penawaran program dapat dilakukan oleh petugas melalui pemberian majalah Nurul Hayat atau melalui metode survey. Metode survey yang dimaksud adalah mendatangi sasaran calon donatur dengan menyampaikan bahwa petugas sedang melakukan survey kecil-kecilan. Jika sasaran tersebut bersedia, maka petugas akan meminta nomor hp yang bersangkutan untuk mengirim google form. Form yang dikirimkan oleh petugas merupakan form kepedulian sosial. Target utama yang ingin diperoleh petugas ZA dari survey

tersebut adalah data tentang donatur, terkait pengisian form tidak menjadi masalah. Dalam hal ini, petugas ZA dapat memprospek calon donatur di tempat secara langsung atau sekedar meminta data donatur untuk dihubungi via whatsapp.

Selain itu, petugas juga dapat melakukan *canvassing* di mall. Petugas mengunjungi salah satu toko baju, petugas dapat berperan sebagai pembeli yang meminta nomor penjual untuk menanyakan produk. Selain itu, petugas juga dapat berperan sebagai tim event organizer yang hendak mengajak pihak toko untuk bekerjasama dalam event yang diadakan. Kerjasama dapat dilakukan oleh toko dengan membuka stand bazar dalam event tersebut. Program yang disampaikan secara langsung sangat berpeluang mendapat penolakan atau sekedar mendapat data penjaga toko bukan pemilik toko. Hal ini disebabkan karena mayoritas penjaga toko menganggap bahwa petugas adalah peminta sumbangan dan merasa takut untuk menyampaikannya kepada bos pemilik toko.

Selain itu, petugas juga menawarkan program donasi ke sekolah-sekolah TK. Dalam hal ini, petugas ZA meminta izin kepada guru untuk menawarkan program, sehingga petugas ZA diizinkan untuk menyampaikan saat wali murid berkumpul dalam moment penerimaan raport. Pada tahun ini, petugas fokus pada data sebanyak-banyaknya untuk dihubungi terkait penawaran program. Jika yang bersangkutan tidak berkenan, maka petugas akan meminta referensi, atau kembali dihubungi dengan penawaran program

yang berbeda, terutama program-program khusus yang seperti program pesantren, program bencana alam, atau program lokal seperti bantu rumah janda.

Dalam hal ini, terdapat empat program donasi yang ditawarkan oleh petugas kepada donatur, yaitu: program Beasiswa Pendidikan dan Tahfidz, program sosial dan dakwah yang meliputi SAJADA (Santunan Janda Dhuafa), Klinik Gratis Dhuafa, Pesantren Tahfidz Dhuafa, MATABACA (Majelis Ta'lim Abang Becak), Intensif Guru Al-Qur'an, Tanggap Bencana, Warung Berkah sebagai program penyaluran infaq, serta program TAKBIR (Tanda Kasih Birrul Walidain) sedekah yang diperuntukkan bagi orangtua. Selain program-program donasi rutin, petugas juga menawarkan program-program donasi insidental.

Selain itu, petugas juga bertugas untuk melakukan *maintenance* terhadap donatur yang baru diprospek. Dalam hal ini, *maintenance* dilakukan terhadap donatur transfer yang baru. Hal ini disebabkan karena donatur transfer tidak dijemput zakatnya oleh FR, sehingga petugas ZA bertanggung jawab dalam mengingatkan donatur transfer untuk mengirim donasi selama tiga bulan pertama. Jika pada bulan kedua donatur tidak mengirimkan donasi, maka hal ini berpengaruh terhadap perolehan petugas ZA yang bersangkutan. Oleh karena itu, petugas ZA berupaya agar donatur tersebut aktif transfer selama tiga bulan. *Maintenance* donatur bertujuan untuk menjaga loyalitas donatur untuk tetap menyalurkan dananya kepada organisasi atau bahkan menyampaikannya hal-hal positif tentang

kepuasannya terhadap organisasi kepada orang lain. Oleh karena itu, kepuasan donatur harus benar-benar diperhatikan dan diupayakan oleh organisasi.¹²⁶

Maintenance donatur merupakan kegiatan pembangunan hubungan antara organisasi dengan donatur. Hal ini dimulai dengan pengelolaan database donatur dan donatur potensial, sehingga organisasi dapat merawat donatur, segmentasi potensi donatur, dan memperlakukan donatur secara personal. Kegiatan perawatan donatur dapat dilakukan melalui kunjungan hangat, mengirimkan informasi terkait program, memberikan layanan terbaik, melibatkan donatur dalam berbagai kegiatan, mengirimkan hadiah, atau bahkan memberi solusi atas permasalahan donatur.¹²⁷ Dalam upaya *maintenance* petugas juga berusaha untuk tetap menjalin hubungan serta komunikasi yang baik dengan para donatur. Para donatur yang telah memiliki kesan positif terhadap interaksi *fundraising* sebuah organisasi harus tetap dipelihara hubungannya. Kelompok ini merupakan potensi bagi aktivitas penghimpunan, walaupun kelompok ini tidak berdonasi, mereka akan tetap berusaha melakukan dan berbuat apa saja untuk mendukung organisasi. Pada umumnya, kelompok seperti ini secara alamiah akan bersedia menjadi promotor atau bahkan sebagai *fundraiser*, sehingga dapat membentuk jaringan

¹²⁶ Anwar Ibrahim dkk, "Al-Awqaf", 19.

¹²⁷ Hamid Abidin, dkk, *Membangun Kemandirian Perempuan Potensi dan Pola Derma Untuk Pemberdayaan Perempuan, Serta Strategi penggalangannya*, (Depok: Pustaka, 2009), 134.

informal organisasi yang dapat mendukung aktifitas *penghimpunan*.¹²⁸

Sebagai upaya *maintenance* donatur tetap, petugas melayani konsultasi donatur yang berkaitan dengan zakat, infaq, dan lainnya. Dalam hal ini, petugas akan memberikan jawaban terkait pertanyaan tersebut sebagai edukasi. Jika pertanyaan memasuki ranah fiqh zakat, maka petugas akan mengarahkan penanya kepada salah satu ustadz Nurul Hayat yang memang ahli dalam bidang tersebut. Selain itu, petugas juga mengirimkan informasi terkait kegiatan dan program-program Nurul Hayat kepada para donatur. Beberapa petugas bahkan membuat grup whatsapp dengan anggota seluruh donatur yang dimilikinya. Dalam grup tersebut, petugas mengirimkan informasi terkait berita dan kegiatan di Nurul Hayat. Selain itu, petugas juga update *whatsapp story* terkait program-program Nurul Hayat, sehingga donatur yang tertarik dapat menghubungi petugas secara langsung untuk menanyakan informasi terkait program. Petugas juga berupaya untuk menjalin hubungan baik dengan donatur melalui obrolan-obrolan ringan.

b. Petugas *Fundraising*

Petugas *fundraising* terbagi menjadi tiga bagian, yaitu Event, Toko Berkah, dan CSR. Bagian event bertugas untuk mengelola berbagai event di Nurul Hayat, baik event internal maupun event eksternal. Sedangkan bagian Toko Berkah bertugas

¹²⁸ Widi Nopiardo, “Strategi *Fundraising* Dana Zakat Pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar“, 63.

untuk menjalin kerjasama dengan toko-toko atau usaha-usaha yang bersedia untuk bekerja sama dengan Nurul Hayat dengan cara menyumbangkan donasi kembalian atau profit 2,5 % sebagai zakat usaha. Serta bagian CSR yang menghimpun dana CSR dari perusahaan. Dalam hal ini, petugas yang bertugas dalam kegiatan *fundraising* event, Toko Berkah, dan CSR dituntut untuk kreatif dan inovatif dalam pelaksanaan tugasnya. Pihak direksi hanya memberi job, adapun teknis pelaksanaan dilimpahkan kepada petugas.

Penghimpunan zakat yang dilakukan oleh petugas fundraising merupakan penghimpunan dengan metode langsung tidak langsung. Dalam hal ini, metode tidak langsung adalah suatu metode yang menggunakan teknik-teknik atau cara-cara yang tidak melibatkan partisipasi donatur secara langsung, yaitu bentuk-bentuk *fundraising* tidak dilakukan dengan memberikan daya akomodasi langsung terhadap respon donatur seketika. Metode ini misalnya dilakukan dengan cara promosi yang mengarah kepada pembentukan citra lembaga yang kuat, tanpa secara khusus diarahkan untuk menjadi transaksi donasi pada saat itu. Seperti penggalangan dana dengan penyelenggaraan event serta menjalin relasi.¹²⁹

1) Petugas *Fundraising* Event

Tugas utama petugas *fundraising* bagian event adalah bertanggungjawab atas event penggalangan dana dengan tujuan untuk mencari

¹²⁹ Anwar Ibrahim dkk, “Al-Awqaf”, 20.

donasi dan mencari data, dalam pengadaan event tersebut *fundraising* melibatkan petugas lain pada divisi ZIS. Di samping itu, bagian event juga bertanggungjawab atas event general seperti MILAD maupun event besar lainnya, dalam penyelenggaraan event general bagian event bekerjasama dengan pihak kantor.

Dalam hal ini, event penggalangan dana terbagi menjadi dua jenis, yaitu : event internal dan event eksternal atau *bundling*. Event internal merupakan event yang diselenggarakan sendiri oleh pihak Nurul Hayat, seperti event Hijrah Squad yang mengundang Dude Herlino dan Ricky Harun beberapa waktu yang lalu. Sedangkan event *bundling* merupakan event yang diselenggarakan oleh pihak luar, baik event yang mengundang artis besar maupun kajian-kajian biasa. Kemudian pihak tersebut mengajukan proposal permohonan kerjasama kepada Nurul Hayat. Proposal tersebut kemudian diterima oleh petugas bagian *fundraising* untuk dipelajari seberapa besar potensi event tersebut dalam menghasilkan donasi. Jika potensinya besar, maka pihak *fundraising* berkenan untuk menerima permohonan tersebut. Pihak Nurul Hayat akan mendukung sponsorship dengan *feedback* petugas *fundraising* diperkenankan mengadakan penggalangan dana dan mengakses seluruh data peserta.

Dalam event eksternal, pihak Nurul Hayat dapat bekerjasama dengan seluruh jenis event. Dalam hal ini, petugas akan mempertimbangkan

dua hal, yaitu: bintang tamu dan perkiraan jumlah masa yang hadir. Jika petugas pribadi tidak mengenal bintang tamu yang diundang dalam event tersebut, maka petugas akan menolak. Dalam hal ini, Nurul Hayat dapat bergabung dengan seluruh jenis event, karena pihak lembaga *support* dana dan *sponsorship*. Jika petugas hendak mengadakan penggalangan dana dalam event-event eksternal, maka lembaga harus *support* dana terhadap event tersebut, kecuali masjid. Jika petugas akan mengadakan penggalangan dana di masjid, maka petugas akan mengajukan proposal perijinan kepada pihak masjid dan menanyakan *feedback* apa yang diinginkan masjid dari pihak lembaga. Beberapa masjid ada yang meminta *feedback* berupa kajian. Dalam hal ini, petugas *fundraising* lebih cenderung bekerjasama dengan event eksternal yang diselenggarakan oleh pihak lain, karena event pribadi prosesnya lebih rumit, pengeluaran lebih banyak, dan petugas dituntut untuk mampu *meng-handle* segala sesuatunya. Oleh karena itu, petugas *fudraising* mengadakan event internal sebanyak empat kali dalam satu tahun dengan pembicara yang berkualitas seperti artis nasional.

Dalam pelaksanaan event internal, petugas *fundraising* akan mengirimkan surat tugas untuk karyawan lain yang terlibat dalam kepanitiaan. Contoh event internal adalah penyelenggaraan event ‘Nonton Bareng film Hayya’ dan ‘Nonton Bareng film Iqro’. Lembaga menjalin kerjasama dengan pihak bioskop XXI. Dari harga karcis,

10.000 masuk sebagai donasi kepada lembaga Nurul Hayat, adapun sisanya masuk ke pihak XXI untuk pembayaran tiket.

2) **Petugas Fundraising Toko Berkah**

Petugas *fundraising* Toko Berkah bertugas untuk mencari toko atau instansi yang bersedia untuk bekerjasama dengan pihak Nurul Hayat dalam program Toko Berkah. Segmen sasaran Toko Berkah berupa instansi atau toko baik kecil maupun besar. Dalam hal ini, Toko Berkah juga terdiri dari berbagai kelas yaitu kelas sederhana, sedang, dan istimewa. Hal tersebut menyebabkan pihak *fundraising* berpeluang untuk menawarkan proposal penawaran kepada seluruh toko dan instansi yang ditemui, sehingga owner toko maupun instansi tersebut dapat mengeluarkan dana CSR, sedekah, maupun zakat dari usaha yang dimilikinya melalui program Toko Berkah.

Nominal yang dikeluarkan oleh masing-masing toko/instansi sebagai donasi Toko Berkah tidak memiliki patokan minimal dan maksimal. Para owner mengeluarkan sedekah atau zakat usaha mereka dalam jumlah yang bervariasi seperti Rp.100.000, Rp.500.000, bahkan Rp.6.000.000 perbulan. Dalam hal ini, petugas berdiskusi dengan owner terkait kemampuan yang dimiliki oleh usahanya, sehingga muncul keputusan owner terkait nominal yang diinginkan untuk dikeluarkan secara rutin kepada Nurul Hayat. Selain membahas nominal, petugas juga membahas teknis

pengambilan donasi melalui pengambilan di kantor atau di rumah atau melalui transfer.

Pada pelaksanaannya, nominal donasi Toko Berkah berpatokan pada akad yang dilakukan antara petugas dan owner. Dalam hal ini, petugas menawarkan beberapa opsi donasi, yaitu: *pertama*, donasi Rp.1000 dari setiap produk. *Kedua*, donasi Rp.1000 dari setiap transaksi pembelian. *Ketiga*, donasi 2,5% dari keuntungan usaha. Terkadang, owner tidak memilih ketiga 3 opsi tersebut, sehingga donasi yang dikeluarkan bervariasi sesuai keinginan owner, seperti Rp.500.000 perbulan atau Rp.1.800.000 perbulan secara rutin. Dalam hal ini, Toko Berkah bersifat fleksibel dan variatif, namun petugas tetap memiliki acuan dalam menyampaikan penjelasan kepada owner. Adapun opsi terakhir berupa penyediaan kotak akrilik untuk donasi kembalian. Banyak owner yang berkenan dengan opsi donasi ini, namun kelemahan opsi ini terletak pada pengambilan petugas yang tidak rutin karena lupa atau isi kotak tersebut masih sedikit. Opsi ini sering diterapkan pada toko-toko yang besar dan tidak diterapkan pada toko-toko kecil, karena pertimbangan efisiensi waktu. Pada toko-toko kecil, petugas lebih memilih untuk menawarkan donasi perbulan sesuai kesepakatan, jenis sedekah atau zakat serta pengambilan ke toko atau ditransfer.

Adapun benefit yang diperoleh toko maupun instansi yang tergabung dalam program Toko Berkah. Benefit tersebut berupa

pencantuman logo toko/instansi di dalam majalah Nurul Hayat setiap bulan, kesempatan untuk mengiklankan produk toko/instansi di majalah satu kali dalam setahun, serta piagam atau sertifikat atas kerjasama yang dijalin dengan Nurul Hayat.

3) Fundraising CSR

Petugas *fundraising* CSR bertugas untuk mengajukan proposal kepada perusahaan-perusahaan dengan menawarkan program kerjasama dengan Nurul Hayat dalam penyaluran dana CSR. Dalam hal ini, *fundraising* CSR lebih rumit teknisnya, karena sasaran dana yang besar serta proses yang lama. Waktu yang dibutuhkan untuk proses penyetujuan CSR perusahaan sekitar 6 minggu.

Perbedaan program Toko Berkah dengan CSR terletak pada segmen yang menjadi sasaran. Jika *fundraising* CSR, maka segmen yang dituju adalah menengah ke atas dengan nominal yang lebih besar dibanding Toko Berkah. Adapun saat ini, terdapat tiga perusahaan yang menjalin kerjasama dengan Nurul Hayat dalam menyalurkan dana CSR. *Pertama*, Bank CIMB Niaga dan BSM. *Kedua*, perusahaan Unilever yang memberikan CSR dalam bentuk produk, untuk kemudian disalurkan oleh pihak lembaga. *Ketiga*, perusahaan sarung BHS. Dalam hal ini, perusahaan sarung BHS menyumbangkan produk dan dana.

c. Petugas *Fundraiser* (FR)

Petugas *fundraiser* (FR) dikelompokkan dalam dua bagian, yaitu FR petugas jemput zakat serta FR online. Tugas utama FR adalah mengunjungi donatur untuk mengambil donasi serta mengirimkan majalah bulanan dari rumah ke rumah. Adapun FR online bertugas untuk mengingatkan dan bertanggungjawab atas pembayaran donasi donatur transfer serta mengirimkan majalah bagi donatur yang memesannya.

1) FR (Petugas Jemput Zakat)

Jemput zakat merupakan salah satu layanan Nurul Hayat bagi donatur yang berada dalam satu wilayah. Hal ini bertujuan untuk mengumpulkan dana. Dana yang dimaksud di sini adalah dana zakat, infaq, dan sedekah.¹³⁰ Selain itu, petugas FR juga bertugas untuk menambah jumlah donatur sebagai salah satu tujuan penghimpunan zakat. Dalam hal ini, terdapat dua cara yang dapat dilakukan oleh lembaga, yaitu: meningkatkan jumlah donasi yang diberikan oleh setiap donatur dan meningkatkan jumlah donatur itu sendiri.¹³¹ Petugas FR melaksanakan kedua upaya tersebut dengan menawarkan program kepada keluarga atau teman donatur tetap yang

¹³⁰ Widi Nopiardo, “Strategi *Fundraising* Dana Zakat Pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar“, *Jurnal Imara*, vol.1 no.1, Desember 2017, 61.

¹³¹ Uswatun Hasanah, “Sistem *Fundraising* Zakat Lembaga Pemerintah dan Swasta”, 250.

dikunjungi setiap bulan atau menawarkan program baru kepada donatur yang sudah ada, sehingga jumlah donasi bertambah.

Dalam bertugas menjemput zakat dari rumah ke rumah, para petugas FR terbagi menjadi beberapa bagian atas dasar wilayah berdasarkan keputusan yang telah disepakati bersama pada rapat di awal tahun. Dalam pembagian wilayah, terdapat wilayah-wilayah yang 'basah'. Istilah 'basah' digunakan untuk wilayah-wilayah yang berada di jalan protokol seperti Jl. Ahmad Yani dan terdiri atas BUMN serta pegawai negeri. Daerah tersebut merupakan daerah yang memiliki peluang besar pada pertambahan donatur baru, donatur tetap, maupun insidental. Dalam wilayah tersebut, meskipun kecil namun nominal yang dihasilkan besar.

Dalam pelaksanaan pengambilan donasi, para petugas memiliki cara masing-masing. Terdapat petugas FR yang membagi kwitansinya menjadi tiga wilayah untuk diambil awal bulan, tengah bulan, atau akhir bulan. Terdapat pula petugas FR yang membagi kwitansi berdasarkan permintaan donatur, sehingga dikelompokkan menjadi pengambilan awal bulan, tengah bulan, serta akhir bulan. adapula yang membagi kwitansi berdasarkan kategori pengambilan di rumah dan pengambilan di instansi. Pengambilan di rumah dilakukan pada pagi hari (pukul 07.00-

10.00) dan sore hari serta menghindari jam istirahat pada siang hari. Adapun pengambilan di kantor atau instansi, dimulai dari pukul 10.00 sampai 14.00 siang. Pengambilan di kantor dilakukan pada siang hari karena pagi adalah waktu yang sibuk bagi pegawai, waktu pagi digunakan untuk sarapan ataupun untuk rapat. Adapun pada sore hari, pegawai kantor sedang bersiap-siap untuk pulang dan tidak ingin diganggu, sehingga waktu yang efektif untuk pengambilan di kantor atau instansi adalah siang hari. Beberapa petugas lainnya membagi kwitansi berdasarkan wilayah.

Tidak seluruh donasi yang diambil petugas FR dijemput dari rumah ke rumah, beberapa donatur memilih untuk mengirimkan donasi via transfer karena kesibukan. Adapun kwitansi bukti penerimaan donasi beserta majalah akan dikirimkan petugas FR ke rumah donatur yang bersangkutan. Dalam hal ini, masing-masing petugas FR mendapat jatah minimal 1000 kwitansi dengan nominal Rp.60.000.000 – Rp.80.000.000 dalam satu bulan.

a) Petugas FR online

Tugas utama FR online adalah mengingatkan donatur transfer terkait pembayaran donasi setiap bulan melalui chat whatsapp. Hal ini dilakukan untuk mengganti layanan jemput zakat, karena donatur transfer tidak dikunjungi oleh petugas. Adapun terkait

majalah, tidak seluruh donatur transfer memperoleh majalah fisik, hanya terbatas pada donatur-donatur yang meminta majalah saja. Sedangkan donatur transfer yang tidak meminta majalah fisik diarahkan untuk mengakses majalah digital melalui aplikasi Nurul Hayat. Sistem majalah digital diberlakukan untuk meminimalisir biaya percetakan dan pengiriman, sehingga donasi donatur dapat dioptimalkan untuk berbagai program.

Selain mengingatkan donatur transfer via chat whatsapp setiap awal bulan, FR online juga bertugas untuk merekap bukti transfer yang telah dikonfirmasi oleh donatur, serta mengirim majalah kepada donatur yang komplain terkait majalah. Tanggung jawab FR online meliputi seluruh donatur transfer cabang Surabaya, adapun cabang lain FR online sekedar membantu dalam menghubungi via chat whatsapp dan perekapan bukti transfer bagi donatur transfer cabang yang konfirmasi ke FR online Surabaya. Saat ini, terdapat lima cabang yang mampu handle tugas FR online secara mandiri, yaitu : cabang Medan, Jogja, Malang, Madiun, dan cabang Semarang, sehingga bukan tanggung jawab FR Surabaya lagi. Selain lima cabang tersebut masih menjadi tanggung jawab FR online, jika ada yang konfirmasi bukti transfer, maka akan direkap oleh petugas. Adapun donatur transfer seluruh cabang berjumlah 15.000 data,

sedangkan donatur transfer Surabaya berjumlah 5.000 data.

Saat ini terdapat tugas baru bagi FR online berupa menelpon donatur yang dilakukan terhadap seluruh donatur, namun donatur transfer lebih diutamakan. Hal ini dilakukan untuk mengoptimalkan perolehan transfer, sehingga donasi dapat mengalami peningkatan pada akhir tahun.

Berdasarkan penjabaran tugas masing-masing petugas, peneliti menemukan hal yang unik bahwa strategi utama yang dilakukan oleh divisi ZIS dalam penghimpunan zakat berorientasi pada data. Hal ini digambarkan dalam target selain dana yang dibebankan kepada petugas adalah data, sehingga dalam pelaksanaannya para petugas berupaya untuk menghimpun data calon donatur sebanyak-banyaknya melalui program penghimpunan masing-masing. Dalam hal ini, data-data calon donatur yang diperoleh dari berbagai cara kemudian dihubungi oleh petugas dengan menawarkan program. Jika yang bersangkutan tidak berkenan, maka petugas akan meminta referensi keluarga dan teman atau data tersebut kembali dihubungi dengan penawaran program yang berbeda, terutama program-program khusus, seperti program pesantren, program bencana alam, atau program-program insidentil lainnya.

3. Evaluasi Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Dalam tahap evaluasi, divisi ZIS melaksanakan dua jenis evaluasi, yaitu evaluasi langsung dan evaluasi tidak langsung.

a. Evaluasi Langsung

Evaluasi langsung dilaksanakan secara harian, pekanan, serta bulanan. Evaluasi harian berupa DRM (*Daily Report Meeting*) yang dilaksanakan setiap hari setelah jam masuk kantor. Dalam kegiatan DRM, para petugas dapat menyampaikan rencana kegiatan yang akan dilakukan dalam satu pekan ke depan serta laporan terkait apa yang sudah dilakukan dan hasil kerja pada pekan sebelumnya. DRM dilaksanakan agar masing-masing petugas memiliki rencana aktual terkait kegiatan-kegiatan penghimpunan serta mempersiapkan kegiatan yang akan dilakukan selama satu pekan ke depan. DRM harian dilakukan oleh petugas ZA dan *fundraising*. Evaluasi pekanan dilaksanakan pada hari Senin bagi petugas ZA dan *fundraising* serta hari Rabu bagi petugas FR. Evaluasi yang dilakukan selalu melibatkan manajer atau direktur, jika keduanya berhalangan hadir, maka petugas akan melaksanakan evaluasi secara mandiri. Pembahasan dalam evaluasi meliputi laporan perolehan serta koreksi bagi yang tidak mencapai target. Evaluasi bulanan dilaksanakan pada hari Rabu pekan pertama. Evaluasi bulanan melibatkan seluruh petugas ZIS.

b. Evaluasi Tidak Langsung

Evaluasi ini dilaksanakan melalui berbagai sistem serta alat-alat teknologi yang telah dirancang oleh bagian IT Nurul Hayat. Menurut Nawawi, dalam proses evaluasi manajemen harus memiliki informasi yang benar dan akurat terkait pengukuran kinerja lembaga, sehingga keberhasilan pengendalian strategi lembaga diraih secara optimal, rasional, efektif, dan efisien. Informasi merupakan sumber utama suksesnya pengendalian strategi.¹³² Tanpa informasi, kegiatan yang diambil untuk menggunakan pengendalian strategi akan menjadi sangat subyektif serta hanya memiliki kesempatan kecil untuk memperbaiki kinerja lembaga secara konsisten. Dalam praktik, biasanya lembaga mengembangkan dan juga mengimplementasikan beberapa jenis sistem untuk menghasilkan informasi, di antaranya adalah sistem informasi manajemen dan sistem pendukung keputusan manajemen. Sistem informasi manajemen merupakan jaringan organisasi formal yang biasanya dibantu oleh komputer dan dibentuk dalam lembaga untuk menyediakan informasi bagi manajemen untuk membantu mereka dalam membuat suatu keputusan. Sedangkan sistem pendukung keputusan manajemen merupakan rangkain alat bantu yang saling tergantung, yang membantu manajemen untuk mengambil keputusan yang relatif tidak terstruktur, dan tidak berulang-ulang. Komputer merupakan elemen utama dalam

¹³² Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 119.

sistem ini dan digunakan sebagai alat analisis untuk mengambil keputusan yang lebih subyektif.¹³³

Dalam hal ini, salah satu alat yang digunakan adalah dashboard ZIS. Seluruh laporan dari seluruh cabang beserta nilai dan perolehan setiap petugas tercantum dalam dashboard. Data-data yang tercantum dalam dashboard berasal dari laporan masing-masing petugas yang diserahkan kepada bagian keuangan, kemudian pihak keuangan menginput data tersebut ke dalam spread sheet pada excel google, kemudian diinput ke dalam dashboard. Dari dashboard tersebut direktur dapat membaca laporan dari masing-masing petugas seperti ZA, FR, dan pendapatan pada tahun ini, bahkan direktur juga dapat membaca detail presentase, grafik-grafik, serta kontribusi dari masing-masing petugas terhadap pencapaian target. Selain *dashboard* ZIS yang dapat digunakan untuk memonitor perolehan, terdapat *tools* berupa ‘ZA proses’ yang digunakan untuk memonitor proses pekerjaan petugas ZA. Berdasarkan *tools* tersebut, atasan dapat melihat proses pekerjaan petugas yang meliputi planning, aproach, presentasi, bahkan data prospek yang telah dilakukan oleh petugas. Jika petugas mengisi ZA proses, maka direktur dapat membaca proses pekerjaan petugas yang bersangkutan. Selain itu, terdapat pula *tools* bernama project tracking. Masing-masing kepala cabang, divisi, departemen memiliki project tracking. Dalam hal ini, direktur dapat memberikan project untuk petugas admin dengan menuliskan projek dalam google form. Project tracking dapat digunakan oleh petugas untuk

¹³³ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 119.

mengisi proyek mereka masing-masing, sehingga petugas tidak lupa terhadap proyek yang akan dilakukan atau digunakan oleh atasan untuk mengisi proyek yang diperintahkan kepada petugas. Informan 1 mencontohkan bahwa direktur eksekutif dapat memberikan proyek untuk direktur ZIS, direktur ZIS dapat memberikan proyek untuk kepala cabang. Dalam pengisian google form, petugas terlebih dahulu mengisi nama, cabang yang dituju, sumber ide atau saran proyek. Dengan *tools-tools* tersebut, atasan dapat memantau proses pekerjaan para petugas beserta hasilnya secara detail.

Menurut Hunger dan Thomas, proses pengendalian dan evaluasi membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang didapat dan mengoreksi jika diperlukan.¹³⁴ Dengan kedua jenis evaluasi ini, atasan berupaya untuk memantau hasil perolehan masing-masing petugas serta membandingkan hasil tersebut dengan target yang telah ditentukan. Jika petugas belum mencapai target, maka atasan akan mengambil tindakan korektif. Jika hasil aktual berada di luar atau menyimpang dari rentang toleransi yang ditentukan, maka harus diambil sebuah tindakan korektif. Korektif merupakan suatu tindakan perbaikan bagi manajemen dalam fungsi lembaga. Tujuan dari koreksi adalah memastikan sebuah lembaga dapat mencapai sasaran secara lebih efektif dan efisien.¹³⁵

¹³⁴ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 384-385.

¹³⁵ Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, 114.

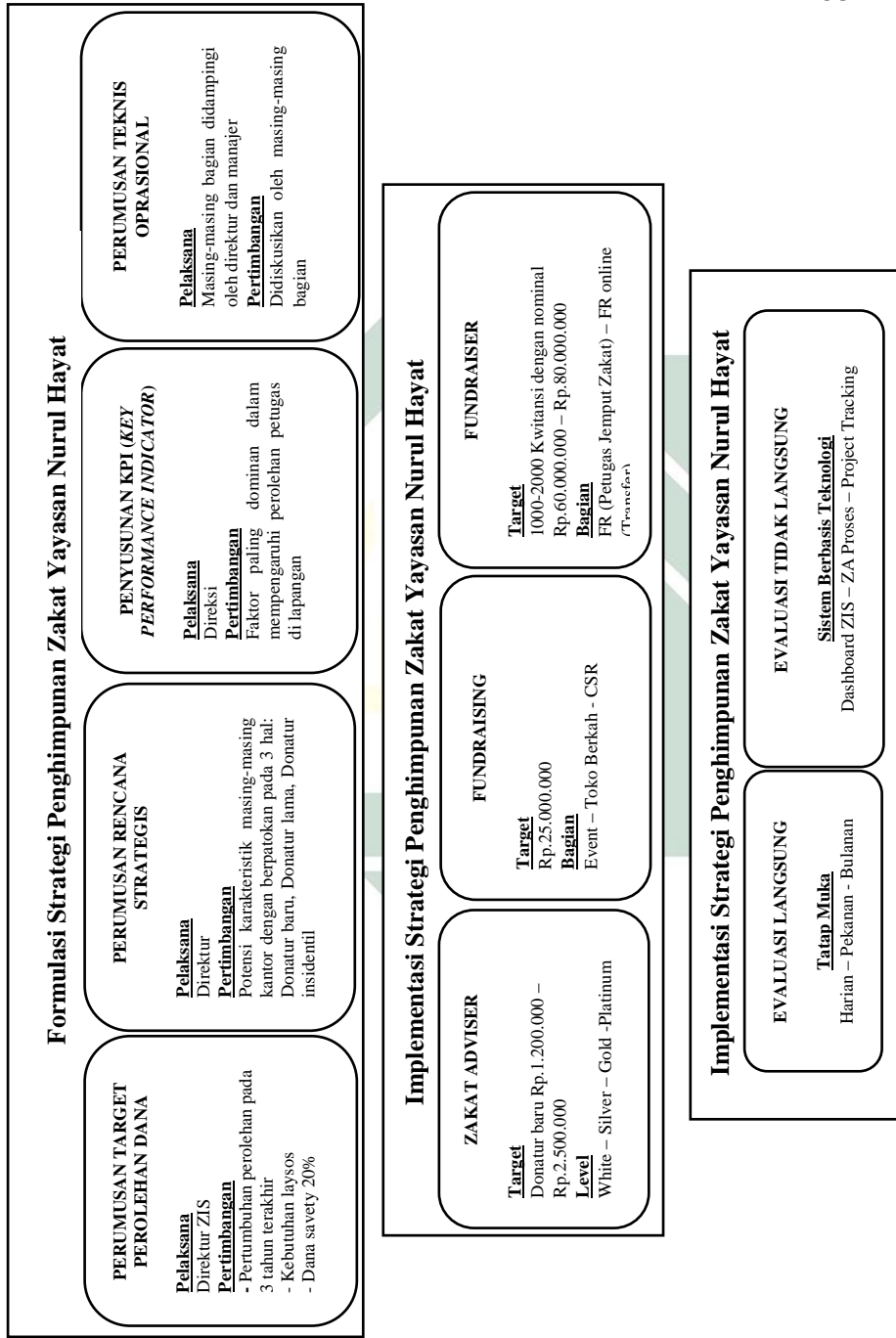
Dalam hal ini, pengambilan tindak korektif dilakukan manajer, terutama jika berkaitan dengan bagian administrasi divisi ZIS. Dalam beberapa kasus besar manajer melaporkannya kepada direktur untuk dicarikan solusi terkait permasalahan tersebut. Jika persoalan karyawan hanya seputar ketertiban pengisian, maka hal tersebut mejadi tanggung jawab manajer.

Dalam pelaksanaannya, petugas-petugas yang tidak mencapai target pekanan atau bulanan akan dipanggil oleh manajer untuk konseling. Dalam konseling, petugas akan diberi pertanyaan-pertanyaan terkait alasan tidak tercapainya target pada bulan tersebut. Hal ini sesuai dengan pernyataan Hunger dan Thomas, bahwa dalam pengambilan tindakan perbaikan, ada beberapa hal yang harus benar-benar diperhatikan, yaitu: a) apakah penyimpangan yang terjadi hanya merupakan suatu kebetulan? b) apakah proses yang berjalan tidak berfungsi dengan baik? c) apakah proses yang berjalan tidak sesuai dengan upaya pencapaian standar yang diinginkan?¹³⁶ Hal tersebut dilakukan agar tindak korektif yang diambiloleh manajer sesuai dengan sebab yang melatarbelakangi kinerja.

Adapun tindak korektif yang diambil bagi pelanggaran-pelanggaran berat adalah SP (Surat Peringatan) sampai pada pemutusan kerja. Dalam hal ini, lembaga mengedepankan prinsip amanah dalam bekerja.

¹³⁶ J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, 384-385.

Gambar 4. 18 Skema Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat



BAB V : PENUTUP

A. Simpulan

1. Formulasi Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Formulasi strategi penghimpunan zakat dilaksanakan oleh divisi ZIS sebagai divisi yang bertanggungjawab atas kegiatan penghimpunan zakat. Dalam hal ini, formulasi strategi yang dilaksanakan di Yayasan Nurul Hayat terdiri dari beberapa tahap, yaitu: merumuskan target perolehan donasi, merumuskan rencana strategis, merumuskan KPI, serta merumuskan teknis operasional.

Pertama, merumuskan target perolehan donasi. Perumusan ini dilakukan oleh direktur dengan mempertimbangkan hasil analisis pertumbuhan perolehan donasi pada tiga tahun terakhir, analisis kebutuhan dana untuk program kemanfaatan divisi Layanan Sosial, serta analisis dana safety. Perumusan dilakukan dengan metode perhitungan trend, sehingga menghasilkan target perolehan donasi yang berupa angka nominal yang harus dicapai oleh seluruh elemen penghimpunan pada divisi ZIS Nurul Hayat.

Kedua, merumuskan rencana strategis. Target perolehan donasi yang telah dirumuskan di awal, kemudian diposisikan ke dalam bagian-bagian penghimpunan, seperti kantor pusat, kantor cabang, serta kantor layanan ZIS. Perumusan rencana strategis juga dilakukan oleh direktur dengan mempertimbangkan

kompetensi serta kapasitas masing-masing kantor. Dalam hal ini, terdapat tiga indikator kompetensi yang berupa kemampuan menghimpun donatur baru, donatur tetap, serta donatur insidentil.

Ketiga, Merumuskan KPI (Key Performance Indikator). Dalam hal ini, KPI dirumuskan sebagai acuan yang dapat digunakan petugas dalam mencapai target yang ditentukan. KPI memuat point-point yang dapat menggerakkan petugas secara dominan dalam perolehan di lapangan. Penyusunan KPI dilakukan oleh direktur bersama manajer dalam rapat direksi, dengan mempertimbangkan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam pencapaian target. Dalam pembahasan ini, target-target yang tercantum dalam KPI berpengaruh terhadap kompensasi serta bonus masing-masing petugas. Beberapa point KPI yang berupa target perolehan donasi mempengaruhi kompensasi bulanan petugas secara langsung, adapun beberapa point lainnya hanya mempengaruhi nilai KPI yang berdampak pada bonus akhir tahun.

Keempat, merumuskan teknis operasional. Dengan acuan KPI, petugas penghimpunan diberi kesempatan untuk berinovasi dalam menentukan cara dan strategi operasional yang digunakan untuk mencapai target tersebut. Dalam hal ini, beberapa strategi didiskusikan oleh petugas dalam forum sebagai komitmen bersama.

2. Implementasi Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Implementasi dilaksanakan dengan mengelompokkan petugas penghimpunan dalam tiga jenis berdasarkan tiga komponen inti dalam target perolehan donasi yang berupa donatur baru, donatur tetap, dan donatur insidentil. Petugas ZA merupakan petugas yang bertanggungjawab atas penghimpunan donatur baru. Petugas FR merupakan petugas yang bertanggungjawab atas penghimpunan donasi donatur tetap. Adapun petugas *fundraising* bertanggungjawab atas penghimpunan donatur insidentil.

Petugas Zakat adviser (ZA) memiliki tugas utama berupa mencari donatur baru yang bersedia menjadi donatur tetap dengan target yang ditentukan dalam empat level, yaitu white, silver, gold, dan platinum. Adapun tugas utama petugas *fundraising* berupa mengimpon donasi dengan penyelenggaraan event serta menjalin relasi Toko Berkah dan CSR. Petugas FR (jemput zakat) memiliki tugas utama untuk mengambil donasi donatur dari rumah ke rumah dan mengirimkan majalah bulanan. Adapun petugas FR online bertugas untuk mengingatkan donatur transfer terkait pembayaran donasi bulanan.

Hasil temuan menunjukkan bahwa dalam implemementasi strategi, pihak lembaga berorientasi pada data. Hal ini digambarkan dalam target selain dana yang dibebankan kepada petugas adalah data, sehingga dalam pelaksanaannya para petugas berupaya untuk menghimpun data calon donatur sebanyak-banyaknya

melalui program penghimpunan masing-masing. Dalam hal ini, data-data calon donatur yang diperoleh dari berbagai cara kemudian dihubungi oleh petugas dengan menawarkan program. Jika yang bersangkutan tidak berkenan, maka petugas akan meminta referensi keluarga dan teman atau data tersebut kembali dihubungi dengan penawaran program yang berbeda, terutama program-program khusus.

3. Evaluasi Strategi Penghimpunan Zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya

Evaluasi strategi penghimpunan zakat yang dilaksanakan di Yayasan Nurul Hayat Surabaya dilaksanakan dalam dua cara, yaitu evaluasi langsung dan evaluasi tidak langsung.

Pertama, evaluasi langsung. Evaluasi langsung dilaksanakan secara harian, pekanan dan bulanan dengan cara tatap muka. Evaluasi harian dilaksanakan saat DRM (*Daily Report Meeting*). Evaluasi pekanan dilaksanakan oleh masing-masing bagian. Evaluasi petugas ZA dilaksanakan setiap hari Senin dan evaluasi petugas FR dilaksanakan setiap hari Rabu. Dalam pelaksanaan evaluasi, manajer atau direktur ZIS senantiasa terlibat untuk menerima laporan terkait pelaksanaan tugas. Adapun evaluasi bulanan diadakan setiap hari Rabu pada minggu pertama. Evaluasi bulanan diikuti oleh seluruh petugas penghimpunan, baik FR, ZA, maupun *fundraising*.

Kedua, evaluasi tidak langsung. Evaluasi ini dilakukan oleh atasan melalui sistem-sistem berbasis teknologi, seperti dashboard ZIS yang menyajikan

laporan bulanan dari bagian keuangan terkait perolehan masing-masing petugas secara detail. Selain itu, terdapat tools berupa ZA proses dan project tracking yang dapat menyajikan proses pelaksanaan pekerjaan dari masing-masing petugas, sehingga atasan dapat memonitor setiap petugas secara personal.

B. Saran dan Rekomendasi

Dari hasil penelitian yang telah disimpulkan, maka peneliti menyampaikan saran dan rekomendasi kepada

1. Lembaga Pengelola Zakat

Strategi penghimpunan zakat yang diimplementasikan oleh Yayasan Nurul Hayat merupakan strategi yang *advance*, di mana lembaga menggunakan seluruh peluang yang ada dalam upaya perolehan dana baik dalam segi metode yang digunakan serta objek yang dijadikan sasaran program. Oleh karena itu, strategi ini dapat diadopsi oleh lembaga pengelola zakat lainnya untuk diterapkan pada masing-masing lembaga dengan penyesuaian yang diperlukan.

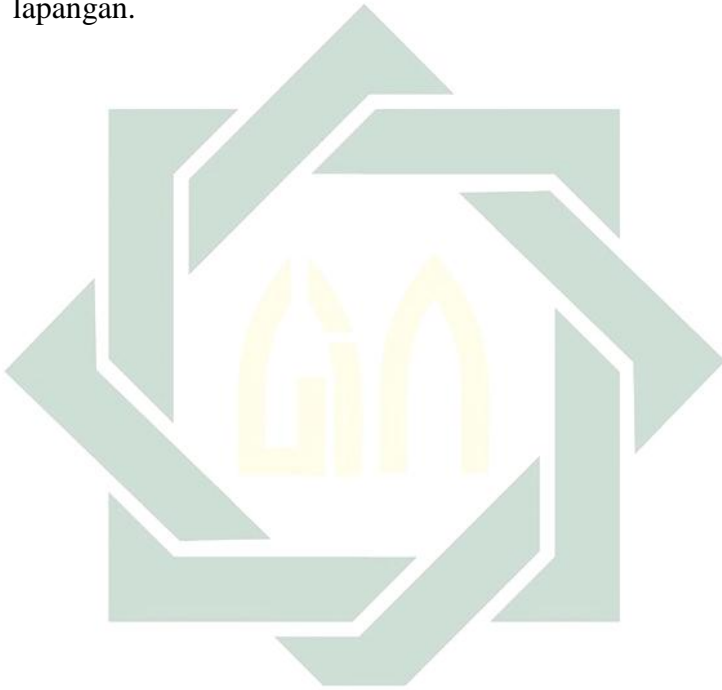
2. Penelitian lanjutan

Peneliti lanjutan dapat mengangkat fokus penelitian berupa pengaruh kegiatan *Daily Report Meeting* terhadap motivasi karyawan dalam pelaksanaan penghimpunan zakat di Yayasan Nurul Hayat Surabaya.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari bahwa terdapat banyak keterbatasan sepanjang proses penelitian. Keterbatasan tersebut meliputi: keterbatasan observasi serta

keterbatasan waktu penelitian. Dalam hal ini, peneliti hanya dapat melakukan observasi dalam proses penghimpunan zakat yang dilakukan secara online serta kegiatan operasional divisi ZIS di kantor, sehingga peneliti tidak terlibat dalam proses penghimpunan secara langsung di lapangan.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an, Q.S At-Taubah : 103.

Amir, M.T., *Manajemen Strategik, Konsep dan Aplikasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.

Andiani, K., “Strategi Penghimpunan dan Pendistribusian Zakat Melalui Agen Laku Pandai Untuk Mencapai Inklusi Zakat di Indonesia”, *Tesis*, Ilmu Ekonomi, Institut Pertanian Bogor, 2018.

Aprizal, “Strategi *Fundraising* Dalam Meningkatkan Penerimaan Dana Zakat Pada Lembaga Amil Zakat Al-Azhar Peduli Umat”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2015.

Asnaini, *Zakat Produktif dalam Prespektif Hukum Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2008.

Az-Zuhayly, W., *Zakat: Kajian Berbagai Madzhab*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.

Bariyah, N.O.N., “Strategi Penghimpunan Dana Sosial Umat Pada Lembaga-Lembaga Filantropi di Indonesia”, *Jurnal Studi Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol.1 No.1, Juni 2016.

Creswell, J.W., *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013.

Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Keempat*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2008.

Dianti, D.U., “Pengelolaan Biaya Operasional LAZNAS Surabaya”, *Jurnal Ekonomi Syari’ah Teori dan Terapan*, vol.5, no.8, Agustus 20018.

Ghofur, A., *Tiga Kunci Penghimpunan Sukses Membangun Lembaga Nirlaba*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2018

Hajizah, M.N., “Strategi Penghimpunan Badan Amil Zakat Nasional BAZNAS Pusat Melalui *E-commerce*”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2017.

Hasanah, U., “Sistem *Fundraising* Zakat Lembaga Pemerintah dan Swasta”, *Jurnal Pendidikan Ilmiah*, Vol.3 No.2, 2015.

Haykal, N.H., *Lembaga Keuangan Islam: Tinjauan Teoritis dan Praktis*, Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2010.

<https://www.nurulhayat.org> diakses pada tanggal 30 September 2019 pukul 13.40 WIB

Huda, M. *Pengelolaan Wakaf Dalam Prsepektif Fundraising*, Jakarta: Kementrian Agama RI, 2012.

Hunger, J.D., dan Wheelen, T.L., *Manajemen Strategis*, terj. Julianto Agung, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.

- Ibrahim, A. Dkk, “Al-Awqaf”, *Jurnal Waqaf dan Ekonomi Islam* vol.2 no.2, April 2009.
- Kurniawan, B. *Manajemen Sedekah Metode Pelipatgandaan Harta dengan Mudah*, Tangerang Selatan: Jelajah Nusa, 2012.
- Lutsfiah, S., “Strategi *Fundraising* di Yayasan Dana Sosial Al-Falah YDSF Surabaya”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2019.
- Marinda, W., “Analisis Strategi Menghimpun Zakat, Infaq, dan Sedekah Pada Rumah Zakat Cabang Palembang”, *Skripsi*, Ekonomi Islam, Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, 2016.
- Moleong, L.L.J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009.
- Mu’is, F., *Zakat A-Z Panduan Mudah, Lengkap, dan Praktis tentang Zakat*, Solo: Tinta Medina, 2011.
- Nawawi, I., *Manajemen Strategik Sektor Publik*, Jakarta: CV Dwiputra Pustaka Jaya, 2010.
- Nopiardo, W., “Strategi *Fundraising* Dana Zakat Pada BAZNAS Kabupaten Tanah Datar“, *Jurnal Imara*, vol.1 no.1, Desember 2017.
- Prawirosentono, S., dan Primasari, D., *Manajemen Stratejik dan Pengambilan Keputusan Korporasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2014.

- Purwanto, A., *Manajemen Fundraising Bagi Organisasi Pengelola Zakat*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Reagen, M.R., “Dampak Penerapan Strategi *Fundraising* Terhadap Peningkatan Pengelolaan Dana Zakat Studi Pada Dompot Dhuafa Cabang Yogyakarta”, *Skripsi*, Ekonomi Islam, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, 2018.
- Ridwan, M., “Analisis Model *Fundraising* dan Distribusi Dana ZIS di UPZ Desa Wonoketingal Karanganyar Demak”, *Jurnal Penelitian*, Vol.10 No.2, Agustus 2016.
- Rohmawati, S., “Analisis Manajemen *Fundraising* Zakat Infaq Shodaqoh ZIS Di Lembaga Amil Zakat Infaq Shodaqoh LaZIS Baiturrahman Semarang”, *Skripsi*, Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo, 2018.
- Sabiq, S., *Fikih Sunnah*, Jakarta : Cakrawala Publishing, 2011.
- Sani, M.A., *Jurus Menghimpun Fulus Manajemen Zakat Berbasis Masjid*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2010.
- Sanusi, M., *The Power of Sedekah*, Yogyakarta: PT Pustaka Insan Madani, 2009.
- Siagian, S.P., *Manajemen Stratejik*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016.
- Subandi, B., *Manajemen Organisasi dalam Hadist Nabi*, Surabaya: Nusantara Press, 2016.

- Susanti, R.D., “Strategi *Fundraising* Dalam Meningkatkan Muzakki Pada Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Nahdatul Ulama Lampung, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Raden Intan, 2018.
- Susanto, AD., “Strategi Penghimpunan Dana Zakat Pada Organisasi Pengelola Zakat di Kota Surakarta: Studi di LaZISmu Solo, DT Peduli Solo dan LAZ Ar-Risalah Peduli”, *Skripsi*, Perbankan Syari’ah, Institut Agama Islam Negeri Surakarta, 2018.
- Syahrullah, M.A., “Strategi Penghimpunan dalam Upaya Meningkatkan Kepercayaan Muzakki Pada Badan Amil Zakat Nasional BAZNAS Pusat”, *Skripsi*, Manajemen Ziswaf, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2018.
- Waluyo, S., “Analisis Strategi *Fundraising* Lembaga Amil Zakat Infaq Shadaqah Muhammadiyah LAZISMU Ajibarang Kabupaten Banyumas Dalam Mendapatkan Muzakki”, *Skripsi*, Ekonomi Syari’ah, Institut Agama Islam Negeri Purwokerto, 2016.
- Wilaningtyas, S.U., dan Sulastiningsih, “Strategi Penghimpunan Dana Zakat Pada Organisasi Pengelola Zakat di Kabupaten Bantul“, *Jurnal Riset Manajemen*, Vol.2 No.1, Juli 2015.
- Yusanto, M.I. dan Widjajakusuma, M.K., *Manajemen Strategis Prespektif Syari’ah*. Jakarta: Khairul Bayaan, 2003.

Yusuf, R.Y., “Strategi *Fundraising* di LAZNAS Dompot Dhuafa Jawa Tengah”, *Skripsi*, Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang, 2018.

